在博弈中，每个人的赢利不仅取决于自己如何“出招”，也取决于别人如何“出招”。本书所选的三十个例子，来源于生活、工作、竞争中的方方面面，有以弱胜强的“员工炒老板”，有以退为进的讨价还价策略，有曾国藩善诈的智慧，还有鹬蚌相争，渔翁得利的“二桃杀死三勇士”……这些例子典型且具有启示性，能提高你对某些局势的洞察力。

学点经典定律

GAME THEORY

博弈论

人心交织的职场　看不见硝烟的商场　尔虞我诈的古代官场　刀光血影的战场

三十个经典故事　三十个入木三分的剖析　一个好玩好看的博弈论

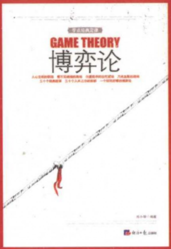


肖小琴◎编著

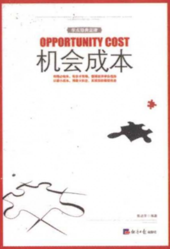
博弈论广泛运用于日常生活中的一切事情，工作中，你在和上司博弈也在和下属博弈，同时还会与相关的其他部门工作人员博弈；恋爱中，你为究竟选择爱自己多一点还是自己更爱的女孩，而内心苦苦博弈挣扎

经济日报出版社

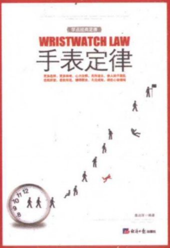
学点经典定律书丛



✔博弈论



■ 机会成本



■ 手表定律



■ 长尾理论

学点经典定律

GAME THEORY
博弈论

肖小琴◎编著



经济日报出版社

图书在版编目（CIP）数据

博弈论／肖小琴编著．—北京：经济日报出版社，
2011.11
（学点经典定律）
ISBN 978－7－80257－366－6

Ⅰ．①博… Ⅱ．①肖… Ⅲ．①博弈论 Ⅳ．①O225

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 215243 号

博弈论

作　者	肖小琴
责任编辑	申从芳
责任校对	黄　伟
出版发行	经济日报出版社
社　址	北京市宣武区右安门内大街 65 号（邮政编码：100054）
电　话	010－63513524（编辑部）　63538621（发行部）
网　址	www.edpbook.com.cn
E－mail	jjrb58@sina.com
经　销	全国新华书店
印　刷	北京东海印刷有限公司
开　本	889×1194 毫米　32 开
印　张	3.75
字　数	80 千字
版　次	2012 年 1 月第一版
印　次	2012 年 1 月第一次印刷
书　号	ISBN 978－7－80257－366－6
定　价	20.00 元

出版前言

CONTENTS

人类从诞生的那一刻起，生产与生活便成为他们活动的全部，生生不息。同时，也产生了思想。

千百年的生产与生活实践，让人类的思想沉淀出了果实，就有了那些大大小小的学说、定律，涉及自然和社会两大科学体系。这些凝聚人类智慧的学说、定律，闪着灿灿的光芒、经久不衰，反过来指导着人类的生产与生活，引领了人类前进的方向，更推动了社会的发展。

现当代经济学、管理学中，经典的定律已经积累了几十种之多，更有一些经典中的经典。像博弈理论、机会成本、手表定律、长尾理论、二八法则、彼得原理等等。其中不乏一些经济学家、管理学家穷其一生研究的结晶，他们中的有些人还因此荣获了诺贝尔相关学科的奖项。

在现实中，定律也确实无处不在地影响着人类的工作和生活。比如博弈论：工作中，你会和上司博弈，也会和下属博弈，也同样会跟其他相关部门人员博弈；而要开展业务，你更是在和你的客户以及竞争对手博弈。在生活中，即使是最亲近的家庭成员之间，也避免不了在教育、财产、生活习惯等方面“博弈”一番。这时，如果你懂得一些博弈论的基本常识，来个声东击西，抑或是以退为

进，或许很多看似复杂的问题就迎刃而解了。

再比如机会成本。毕业后是选择考研还是工作？上市公司是选择把赚取的利润分红还是继续扩大再生产？这都不是一拍脑袋就能决定的。毕竟有些机会稍纵即逝，如何让自己的利益最大化呢？这就是机会成本所为你解答的。

还有手表定律。“一只手表能让人知道时间，两只手表反而会使人对时间含糊”，这么简单的一个道理告诉我们，一个企业中的组织不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，甚至每一个人不能由两个人同时指挥，否则将使这个企业或者个人无所适从。坚定地“选我所爱，爱我所选”，就一定能够在不久的将来，有所斩获。

而长尾理论是在互联网出现后，人们对于新的经济现象的一种理论假说，即在互联网带来交易成本大幅降低情形下，传统规模经济中无法实现的按需定制和个性化需求不仅能够得到满足，更会令之前看上去需求量很少的产品，也会有人去生产或购买，并且这些传统规模经济中需求和销量看起来都不高的产品，在虚拟经济中，它们加起来所占据的共同市场份额，却可以和主流产品的市场份额相提并论，甚至远远超过后者。这一假说不仅挑战了传统的二八定律，而且带来了关于一种新商业模式的思考：在一种基于互联网技术的经济活动中，人们的眼光不仅仅只是聚焦在热门产品上，传统商业中处于盈利尾巴的、数目更为庞大的冷门产品，同样构成了一个大市场，而如何把

这一“长尾”转化为新的商业增长力量，正是长尾理论为商业界带来的创新思考。

……

经济日报出版社长期致力于经典普及读物的出版，不止在弘扬经典，更希望通过这类图书，使管理者有所遵循，让老百姓有所寄托。在此，我们遵循马克思所说，“全部社会生活在本质上是实践的。凡是把理论引向神秘主义的神秘东西，都能在人的实践中以及对这个实践的理解中得到合理的解决”，决定以“学点经典定律”为丛书名，选择对人们的工作和生活最有实践意义的、最经典的经济学和管理学定律，打造成系列丛书出版，以飨读者。

我们相信，把时间花在经典上，生命的分量会因此而不同。

目录
CONTENTS

开卷释义

博弈论

什么是博弈论，它的发展过程如何，它又对我们的工作生活有什么指导意义?

什么是博弈论

某公司在面试新职员的时候有这样一道测试题。假设你开着一辆车，在一个暴风骤雨的晚上经过一个车站。车站上有几个候车的人，一个是疾病发作的老人，很是可怜；一个是医生，他曾经救过你的命；还有一个是你心仪已久，并渴望与之结识的美丽姑娘。此时已经没有公交车了，这里也不可能有其他的车辆经过，而你的车只能捎带一个人上路。那么你会如何选择呢？

人都有怜悯之心，救人一命胜造七级浮屠，如此你该带上老人上路；可是考虑到报恩，你应带捎上那个医生，因为毕竟他救过你；但是如果放弃那位姑娘，也许下次再也难遇到这样认识并博取她好感的绝佳机会。怎么办？

最佳答案是：你把车钥匙留给那位医生，让他带着老人去医院，而你，则留下来，与美丽的姑娘享受一个浪漫而温馨的雨夜。

这就是博弈，一个运用你的智慧和理性思维，在纷繁复杂的事件中选择能够使你的利益最大化的科学。

博弈论思想古已有之，我国古代的《孙子兵法》不仅是一部军事著作，而且算是最早的一部博弈论专著，四大名著之一的《三国演义》，虽是用计，实则也是一部博弈论，因为它记载了太多的博弈案例。

最初，博弈论主要研究象棋、桥牌、赌博中的胜负问题，人们对博弈局势的把握只停留在经验上，没有向理论化方向发展。以下棋为例，博弈论就是研究棋手们“出棋”招数中理性化、逻辑化的部分，并将其系统化为一门科学。换句话说，就是研究个体如何在错综复杂的相互影响中得出最合理的策略。事实上，博弈论正是衍生于古老的游戏，如象棋、扑克等。数学家们将这些具体的问题抽象化，建立起完备的逻辑框架、体系研究其规律及变化。

近代对于博弈论的研究，始于策墨洛（Zermelo），波雷尔（Borel）及冯·诺伊曼（von Neumann）。1928 年，冯·诺依曼证明了博弈论的基本原理，从而宣告了博弈论的正式诞生。1944 年，冯·诺依曼和摩根斯坦共著的划时代巨著《博弈论与经济行为》将二人博弈推广到多人博弈结构并将博弈论系统应用于经济领域，从而奠定了这一学科的基础和理论体系。1950 ~ 1951 年，约翰·福布斯·纳什（John Forbes Nash Jr）利用不动点定理证明了均衡点的存在，为博弈论的一般化奠定了坚实的基础。纳什的开创性论文《n 人博弈的均衡点》（1950），《非合作

博弈》（1951）等，给出了纳什均衡的概念和均衡存在定理。此外，塞尔顿、哈桑尼的研究也对博弈论的发展起到推动作用。今天博弈论已发展成一门较完善的学科。

博弈论广泛运用于日常生活中的一切事情。工作中，你在和上司博弈，也在和下属博弈，同时还会与相关的其他部门工作人员博弈；恋爱中，你为选择究竟爱自己多一点还是自己更爱的女孩，与自己的内心苦苦博弈挣扎；在竞争中，你在为如何以弱胜强而博弈；即便是进了菜市场，你也在因讨价还价而博弈……

在博弈中，每个人的赢利不仅取决于自己如何“出招”，也取决于别人如何“出招”。这种研究互动决策行为的理论，通俗的理解就是，关于人与人斗争中的“老谋深算”的学问。博弈代表着一种全新的分析方法和全新的思想。它打破了传统的拼体力、比实力的智慧，更多地把眼光依赖于谋略，如同一个夜行的盲人，打着一盏灯笼，在习以为常的思维定势中，大多数人会嘲笑他，认为他是“瞎子点灯白费蜡”。可是有个失明的犹太人却是这么做的。有人不解，问他既然看不见，为何还要打着灯？他的回答是：我虽看不到，但我提着灯笼，别人就能看到我，也就不会撞到我了。

本书所选的30个事例，来源于生活、工作、竞争中的方方面面，有以弱胜强的“员工炒老板”，有以退为进的讨价还价策略，有曾国藩藏锋的智慧，还有鹬蚌相争渔翁得利的“二桃杀三士”……这些例子典型且具有启示

性，能提高你对某些局势的洞察力。

当然，深谙博弈的人，也并非常胜将军——因为你的对手同样也在磨砺和学习，但却可以改善你的处境，即使失败，也会让你的损失降到最小。

诺贝尔经济学奖获得者包罗·萨缪尔逊如是说：要想在现代社会做个有价值的人，你就必须对博弈论有个大致的了解。也可以这样说，要想赢得生意，不可不学博弈论；要想赢得生活，同样不可不知博弈论。

掩卷明理

博弈的三十个小故事

人心交织的职场，看不见硝烟的商场，尔虞我诈的官场，刀光血影的战场……三十个经典小故事，三十个入木三分的剖析，一个好玩好看的博弈论。

娄维川故作姿态逼对手让步

——增加谈判的筹码

增加谈判中的筹码，是典型的谈判中的博弈策略。比如说，尽可能地全面了解行业信息，再比如声东击西等。这些策略的应用，不仅在无形中给对方施加了压力，而且也让自己在谈判中占据主动地位，从而使谈判朝着对自己有利的方向发展。

我们来看看山东掖县土山镇的农民娄维川，是如何利用策略，增加自己的谈判筹码，将一套设备的采购价从240多万美元压低到110多万美元的。

1985年春，娄维川以烟台市塑料编织袋厂厂长的身份与日本株式会社东吉村先生达成正式购买生产线的口头协议。紧接着，就协议中购买价格的问题，双方展开了激烈的谈判。

起先，日方代表狮子大开口，漫天要价，我方毫不示

弱，把掌握的情报往上一搁，日方败下阵了，价格迅速从最初的240万美元自降到180万美元、140万美元，直至130万美元。

到此为止，日方表示价格无法再压，双方互不妥协让步。

回顾整个谈判历程，我方基本处于较被动的地位，如果对方以为中国方面是抱着过了这个村就没有这个店与他们进行谈判，价格就很难往下降了。怎么办？娄厂长灵机一动，计上心来，采用兵法“示形于东而攻于西”的策略和另一家欧美公司做了洽谈联系。这一小小的动作立即被精明的日商发现，总价降至120万美元。

可以说，这个价格非常划算了。但此时娄厂长又了解到当时正有几家外商同时在青岛竞销自己的编织袋生产线，竞争无疑会为降价增添筹码，娄维川知道，机会又来了。

日方代表早没了耐心，因为价格已经从之前的240万美元，讲到了现在的120万美元，降幅高达50%，而我们的娄厂长，还要压价。日方代表震怒了，气呼呼地把提包甩在桌上。

“先生，请记住，中国不再是几十年前的任人摆布的中国了，你们的价格，还有先生的态度，我们都是不能接受的！”娄维川站起，也气呼呼地把提包甩在桌上，那有意没拉上锁链的提包，经他这一甩，里面那些其他公司的设备资料与照片撒了一地。

日方代表大吃一惊，赶紧陪笑，请求等他请示之后，再商量商量。娄维川寸步不让，抽身便走。

次日，日方毫无动静，有人沉不住气，而娄维川很泰然，认定明天上午必有好消息。

一切似乎都在娄维川的掌握之中，次日清晨，日方便传来表达降价的意愿。

下午，日方宴请中方并宣布了第五次压价，娄维川果断要求再降价5%则可成交，同时为缓和气氛，主动承担起这次宴会的费用。

这次的压价，其实娄维川心里也没底，不过，他还预先想好了反建议，倘若价格压不下来，也要变着法地把钱抱回来。

娄维川果然猜中了对方的心理，日方经过再次请示，宣布最后开价再让3%，为110万美元。此时娄维川感到再挤下去不可能了，便慨然与日本代表握手成交，同时，他提出日方来华安装设备所需费用一概由日方承担，这个反建议再次压低了自己的成本。最终，日方无奈地同意成交。

日方的中国课课长对娄维川的副手孙世俊说："你们厂长真厉害，我真有点怕和他打交道。"

娄厂长高超的谈判艺术与技巧着实令人佩服，究其奥妙，关键在于他善于增加自己谈判的筹码，而这一切又源于他对市场的全面了解和把握，以及擅长洞悉对方心理，使谈判对手在"声东击西"的策略中乱了手脚，最终疑惑动摇，节节退败。

古玩店主砸古玩

——置之死地而后生

上篇我们讲到买家是如何通过“声东击西”的策略，最终把价格压到了最低。这篇文章，说的是卖家如何洞悉买家的心理波动，成功地抬高价格，把东西卖出去。

话说一位富商逛古玩店，看中了一套三件精致的古砚，一问价格，800 两银子。富商认为价格太高，于是推说只看重其中的两件，希望店主能降降价。店主不从，由此僵持了半天。

终于，店主打破沉默：“这样看来，你确实没有看上我的宝物，既然如此，我怎么好意思再卖给别人。”说完，拿起其中的一件，丢在地上，摔了个粉碎，正欲摔第二件，富商赶紧劝阻，问剩下的两件卖多少钱，他全要。

店主比划了一下：800 两。

富商觉得，只剩两件了，怎么还要卖 800 两，太离谱

了，于是要求降价。

店主并不答话，拿起其中一件，又摔了个粉碎。这下只剩最后一件了，这该降价了吧，富商心想。却不知，店主仍要 800 两。富商有些生气：“难道一件和两件的价钱是一样的吗?”

店主想了想，微微一笑：“是应该不一样，这最后的一件，我卖 1000 两。”这差点没把这位富商噎到。就在他惊讶之际，店主又把剩下的一件拿在了手中，富商再也沉不住气了，请求店主不要再摔了，他愿意用 1000 两银子把这套残缺不全的古砚买走。

交易完了之后，在一旁看得目瞪口呆的店伙计很是不解：“为什么摔了两件，反而卖了 1000 两银子?”店主答道：“古玩市场上，物以稀为贵。富商不缺钱，只要喜欢的东西，他绝不会轻易罢手。我摔掉了两件，剩下的一件当然价格更高。”

仔细分析一下整个讨价还价的过程，不难看出，店主拒不妥协，相反还一而再地摔坏古砚，他其实是在向对方传达一个信息：你买不买古玩无所谓，这件古玩对我来说并不重要。这种下定决心坚守立场的做法，常常会促进交易的进展，因为对方出于担心与你的交易失败，极有可能会做出让步。

其实在生活中，这种情况也很常见。在谈判的整个过程中，有时会僵持，有时也会有杀手锏，比如说：这是我能接受的最高价格，再高了我就不买。这是买家的杀手

锏，也是他的“最后通牒”。而卖家呢，常常会拿出自己的那本所谓的价格账本：看看，这是进货价，那么低的价格，我都赔本了。看来，卖家的妥协是有底线的。而有的聪明的买家，索性会拿出自己的钱包展示给卖家：看看吧，我只有这么钱，多了我也买不起呀。如果此时，卖家仍不松口，买家索性甩头就走，其实心里都有把秤：把我叫回来，叫回来……不过这种坚定价格立场的做法，常常会让卖家妥协，最终达成交易。

坚定立场，其实也是在增加自己谈判的筹码。但是他的前提，一定是有底线的，并且能做到知己知彼，心中有数。文中的卖家深知古玩市场的物以稀为贵，又洞悉买家作为富商购买东西的逻辑，所以他敢把自己“置之死地而后生”，因此在运用这个博弈策略时，我们一定要有绝对的把握，否则难免赔了夫人又折兵。

署事潜规则

——官场中的老谋深算

我国古代的官场，在新官还未到任，或者在职位暂时空缺之际，往往会设一个代理，比如说代理县长、代理巡抚等等。代理在任职期间除了负责日常事务之外，还是办理新旧官员交接手续的“中间人”。代理制度的存在，一定程度起到了积极作用，但它也暴露出种种弊端。

这不，即将卸任的、为人贪婪的陕西督粮道方用仪，就利用这一制度，做起了手脚。他将四千石麦壳掺入粮仓，把这批麦壳换出的小麦拿到市场上卖掉，为自己赚取了三千两银子。

四千石麦壳不是一个小数目，如果用这批麦壳替换出小麦卖掉，用载重量三吨的卡车运，大概要装一百车，如此声势浩大的违反规定的行为，如何才能遮人耳目呢？继任者肯定不会愿意背这个黑锅，他会听到风声拒绝签字接

手并禀报朝廷。可见，方用仪的做法并不妥当，搞不好还会丢掉身家性命，但他何以如此猖獗，敢这样明目张胆地谋私利呢?

原来，方用仪卸任后，与他办理交接的不是即将继任者张集馨，而是代理督粮道刘源灏。方用仪的如意算盘就在刘源灏身上。他断定刘源灏不会追究此事，而与自己顺利办理交接手续，因为他早已算透了刘源灏的心思。

按照中国传统的官场惯例，代理高级职务是获得正式升迁的良机，很少有代理完高级职务之后再回到低级职务的先例，刘源灏的职位原本低于督粮道，如果他拒绝接手自己留下的烂摊子，那么他很可能失去了一个难得的升迁机会。

这其中的利害刘源灏不会不清楚。

不过，方用仪也深知，刘源灏能顺利跟自己交接，还有一个前提：即将上任的督粮道张集馨也不会追究此事。只要张集馨不会追究，刘源灏在权衡之下，必定放行。

怎么才能“摆平”继任者张集馨呢？方用仪可谓动了一番心思。这就是他为什么在离任之前，决定只掺入一百卡车麦壳，而不是五十卡车，也不是二百卡车的原因。因为他把张集馨为追查此案付出的成本早已算得一清二楚：等到张集馨上任陕西督粮道，自己早已回到了远在江西的老家，而此时如果让自己回来处理此事，公文加上路途，得花上好几个月时间，而这期间张集馨因等待而蒙受的物质损失恐怕就得超过两三千，还有那无法估算的办案损失，得罪人的损失等，而自己用四千石麦壳换回来的也

就三千两银子，如此算来，实在是得不偿失，认账反倒成了最合算的选择。

方用仪的这分寸实在拿捏到了老谋深算的水平，在与规则博弈方面真可谓高手。

事情果然按照方用仪设想的那样，代理督粮道刘源灏在交接书上签下了字。不仅如此，他还苦苦劝说继任者张集馨，说仓粮肯定没有其他方面的亏损短缺的问题，再说方用仪已经回了江西老家，还能上奏皇帝将他调回来处理此事么?

为了四千石麦壳，张集馨追究此事可谓得不偿失，他不得不思量，转而接受了现实。按道理说，张集馨并非贪官，按照官场的真实标准衡量，他的操守算相当不错的，就连皇上都加以赞赏。在他接到任命的第二天，曾去拜见皇上，皇上说：听说你的操守甚好，你更要坚持，老而弥笃，保持人臣的晚节。张集馨表示：谨遵圣训。

然而就是这样一个品德尚好的清官，也成了贪官手中的一枚棋子，一个“帮凶”。虽然是被迫，但也成了古代官场代理制度缺陷中的一个牺牲品。

方用仪之所以敢如此大规模作弊，因为他已经把这个制度的漏洞琢磨透了。当时有一个流行比喻，叫做“署事如打抢”。署事就是代理的意思，连打带抢则是标准的短期行为特征。这个比喻所描绘的可以叫“署事潜规则”。

由此可见，官场上的官官相护，有时候也是出于无奈，究其原因，还是制度上的漏洞。古人如此，尤值今天的官场借鉴啊!

赫鲁晓夫在哪里？

——个人利益与公共道德之间的决择

在我们生活当中，经常听到或者看到这样的事情：小偷偷东西，即便很多人看见，也没有谁会开口喊抓贼，或者伸出仗义之手；面对持刀的歹徒，满车几十名乘客却无动于衷，任其把所有人的钱财洗劫一空。

面对这样的情形，大多数的看者都慨叹人情冷漠，指责在场者的软弱和无情。但是从博弈论的角度来看，作为非当事人，这样的指责未免有些太过苛刻。

举一个真实的例子，或许大家都深有体会。

故事发生在1956年2月14日，苏共第二十次代表大会在莫斯科召开。24日，大会闭幕。这天深夜，赫鲁晓夫突然向大会代表们作了《关于个人崇拜及其后果》的报告（即所谓《秘密报告》），系统揭露和批评了斯大林的重大错误，要求肃清个人崇拜在各个领域的流毒。报告

一出，顿时在国内外引起了强烈反响。

后来，在党的代表大会上，当赫鲁晓夫又就这个话题侃侃而谈时，听众席里传来一张纸条，上面写着：当时，你在哪里？

要知道，赫鲁晓夫曾是斯大林非常信任的人，当他如此批判斯大林时，很多人心里都有个疑问：你既然知道他的错误，为什么在斯大林生前和掌权的时候你不提出意见，而要在今天才放“马后炮”呢？

这个问题简洁，却是咄咄逼人。可以想象，当时赫鲁晓夫是何等尴尬和难堪，如果回答，等于自暴其短，而如果不答，把纸条丢到一边，装做什么也没发生，那只会表明自己怯阵了，结果必然会被在场的人们看不起，丧失威信。从台下听众的一双双眼睛中，他知道，这个疑问也代表着在场大多数人的疑问。

赫鲁晓夫不愧是机智过人，他很快就镇定下来，想了想，便拿起纸条，大声念出了上面的内容，然后向台下喊到：“写这张纸条的人，请你马上从座位上站起来，并走到台上。”台下鸦雀无声。赫鲁晓夫再重复了一遍，但台下仍然是一片死寂，没有人敢动弹一下。于是赫鲁晓夫淡淡地说：“好吧，就让我告诉你，当时我就坐在你现在所坐的那个位置上。”

赫鲁晓夫巧妙地以大众自身的体验，来化解自己的危机，他意在说明：在这样的情况下，要想站出来，确实需要极大的勇气。

这是一种什么情况呢？就是在面对可能造成的威胁或者危害时，做出挺身而出的决定是非常困难的，它意味着有可能付出惨重的代价，赫鲁晓夫虽是一个凡人，但他深明此理。

这在博弈论中，这可以看作是个人利益与公共道德之间的博弈。当个人利益与公共道德之间产生矛盾，或者说，要想维护公共利益，必定会损害自己的利益时，一般人都会退却。前面说到的为什么面对小偷、歹徒，大家不敢站出来就是如此。不是他们不愿意，因为一旦站出来，这个歹徒很可能会对他下毒手。

大家又要说了，那么多人在，歹毒怎么敢如此放肆？确实，如果所有的人都站出来，歹毒很容易就被降服，但问题在于，在当时那种情况下，大家要想沟通和合作会非常困难，而且，如果第一个站出来的，歹徒很可能会首先对他下狠手，甚至可能危及生命。而他得到的呢？也许是人们的感激和怀念，但用如此沉重的代价来换取所谓的“公德”，并非多数人所能接受，也并非要提倡的。

换个角度来说，歹徒之所以如此猖獗，不就是利用人们的这一心理吗？

面对这种情况，我们是不是就对罪犯束手无策呢？其实我们会有很多隐蔽性的办法，《北京晚报》曾报道，在该报与北京市公安局公交分局于2004年合办的“我为反扒支一招”活动中，“短信报警”这一建议荣获一等奖。短信报警最大的优点是人们能在不动声色的情况

下报警，因此不失为平衡公共道德和个人理性保护自己的一个好办法。

当然，还有很多其他的办法，这些办法的共同特点在于，既要保证个人利益，又需无损于公共道德，只有二者都把握平衡好，才能达到惩恶扬善的目的。

鳄鱼的悖论

——用好你的博弈利器

古希腊哲学家经常提及到一个非常有趣的“鳄鱼悖论”。一位母亲抱着孩子到河边洗衣服。一条鳄鱼偷偷地从旁边游近，并从其怀中把孩子叼走。母亲非常痛苦，哭泣着央求鳄鱼把孩子还给她。

“好吧，我可以把孩子还给你，但有一个条件。”鳄鱼说。

“随你什么条件我都接受，只要能还我孩子。”救子心切的母亲满口答应。

“你猜一猜我会不会吃掉你的孩子？如果你答对了，我就把孩子毫发无损地还给你。若答错，那你的孩子可就成了我的食物。”鳄鱼提出了条件。

聪明的母亲思索片刻，回答说：“你是要吃掉我的孩子的！”

“如果我把孩子交还给你，你就说错了，我应该把他吃掉。”肚子很饿的鳄鱼显然有些高兴：“好了，这样我就不把他还给你了。”

“可是，这样你又必须把孩子还给我，因为如果你吃了我的孩子，我就说对了。你答应我说对了就把孩子还给我的。”母亲立刻反驳道。

“唉，是这么回事！那么……我该怎么办呢?”这下轮到鳄鱼不知所措了，结果被搞蒙的鳄鱼无可奈何地把孩子还给了母亲，这位聪明的母亲抱起孩子飞一般地跑掉了。

如果细细琢磨这段著名的悖论，你们一定会明白那位母亲是多么机智。她对鳄鱼说的是“你将会吃掉我的孩子”。

无论鳄鱼怎么做，都必定与它的允诺相矛盾。如果它交回小孩，母亲就说错了，它就可以吃掉小孩。可如果它吃掉小孩，母亲就说对了，这就得让它把孩子毫无伤害地交出来。鳄鱼陷入了逻辑悖论之中，无法从中摆脱。

现实生活中，处处存在着这样的悖论。有一年，吉林省长春市安阳小学的一些班级采取了一种按“综合素质得分”高低决定座位的全新排座方法，旨在鼓舞孩子们的积极性而开展的“争章夺星，做雷锋少年”。看似这种按“综合素质得分”高低决定座位的方法无可厚非，但稍动脑筋，就不难发现，这种做法将陷入可笑的“鳄鱼悖论”。

一个学生要想“综合素质得分”高，就需要“争章夺星，做雷锋少年”，而作为“雷锋少年”，他是不是应该把好的位置留给他人呢？

但是，好的座位按班级规定是留给“综合素质得分”高的学生坐的，差学生怎么有资格去坐呢？如此推理，谁又能坐最好的座位，谁又能真正“争章夺星，做雷锋少年”?！这值得老师深思。

鳄鱼悖论若是放在营销上，值得我们小侃一下。你带着产品去营销，如果客户问你：“你说我会不会买你的产品呢?”

顺着鳄鱼悖论的思路，你应该回答：“我猜你不会买我的产品。”这样的话，无论客户怎么做都会与其允诺相矛盾。客户如果回答买，就会说是你错了；你错了，客户就不用买了。他一不买，又证明你对了。这样客户就会不自觉地陷入买与不买的怪圈当中。

听起来似乎比较绕，但是这种鳄鱼悖论却很有可能会在很大程度上帮助你实现你的营销。而且，是不是也会让客户会心的一笑，搭建一个很好的沟通桥梁呢？

事物总是辩证为二的，有矛才有盾，博弈论中，我们既要避免不必要的鳄鱼悖论，像“按综合素质排名”，又要善于运用鳄鱼悖论为自己服务，比如营销，这并不矛盾，关键在于你怎么运用。

员工炒老板

——克罗克的翻身策略

员工炒老板，很多人都匪夷所思，但确有其事。早在1961年，这位曾被评为美国历史上对美国社会影响最大的企业家克罗克，就通过自己的努力，不仅炒掉了老板麦克唐纳兄弟，还让原本经营不善的麦克唐纳快餐公司一举闻名于世。

克罗克的家境不是很好，没读完中学就出来做工，以养家糊口，维持生存。但克罗克并没有满足于永远给别人当雇员，他一心想创办自己的公司。

可是创办公司的资金从哪里来呢？创办公司所需要的经验和管理，又如何积累呢？克罗克冥思苦想，想出了一套长远的方略。他首先选定了自己曾认识的开餐馆的麦克唐纳兄弟，他打算从餐饮开始，从基层做起，先打入内部学习，再一步一步达成自己的目标。

成功总是青睐有准备的人。果然，一番言辞恳切的话语后，麦克唐纳兄弟很快被克罗克的艰难处境打动，同意

他在餐馆打工。

为了积蓄经验，积累资金，尽早实现自己的远大目标，克罗克又主动提出在当店员期间兼做原来的推销工作，并把推销收入的5%让利给老板，唯利是图的麦氏兄弟十分爽快地答应了。

进入快餐店后，为取得老板的信任，克罗克工作异常勤奋，起早贪黑，任劳任怨；不仅如此，他还细心观察，留意餐馆的每一个细节，并针对餐馆经营的现状，提出了一系列的经营构想：

首先，改善营业环境，比如安装音响设备，以使顾客更舒适地用餐；挑选能干勤快、服务周到的服务员做前方招待，而资质平平的到后方工作，以确保服务质量，同时做到人尽其才。

其次，他还进一步扩大业务范围，增加服务种类，比如配制份饭、轻便包装、送饭上门等，从而获得了更多的营业收入。

此外，他还狠抓食品安全质量，让每一个客人都能放心地用餐，从而大大提高了餐馆的信誉。

克罗克的这些改良措施，很快让店里的生意越来越红火，老板对他也越来越依赖了。以至于餐馆名义上虽是麦氏兄弟的，但实际上餐馆的经营管理、决策权完全掌握在克罗克的手中。

克罗克的计划，正一步一步向着他预想的那样实现，而可怜的老板却还在为能有这样的优秀员工而庆幸。就这

样，不知不觉六年时间过去了，克罗克的羽翼愈加丰满，开公司所需的资金他也通过各种渠道筹集完成，万事俱备，只欠东风了，而这一切，他的老板仍蒙在鼓中。

摊牌的时候到了。

凡做大事，都需果断，尽管克罗克也感激麦氏兄弟这些年来的照顾，但为了自己的事业，容不得再难为情了。于是，他仔细分析了两位老板素来爱贪眼前利益的短视行经，做好了充分的谈判准备。最终克罗克提议，以 270 万美元的现金，买下麦氏餐馆，由自己独自经营。

“270 万美元，整整 270 万美元呀！这么优惠的价格，傻瓜才会不接受呢！”面对如此诱人的价格，麦氏兄弟动心了。双方就此达成协议，办理了有关移交手续。

这件主仆易位、店员炒老板鱿鱼的事件，在当时可以说是爆炸性的新闻，引起了巨大的轰动，而克罗克也借众人之口，大大提高了其在当地的知名度。此后，他更以自己出色的经营管理才能，不仅把投入的 270 万美元全部挣了回来，更以若干年的苦心经营，使自己的总资产达 42 亿美元，位列国际十大知名餐馆。

成功不是一蹴而就的，他要与自己的逆境博弈，还要与对手的心理博弈。为了达成自己的目标，克罗克可谓用心良苦。没有经验，那就从基层做起，一步一步积累；没有资金，他拼命工作，广交朋友，一点一点筹集。这是一场博弈的持久战，需要有着常人不常有的耐心、智慧，但是一旦走过来，所有的经历都将化为财富。

一张照片引出来的生意

——细节决定成败

注重细节，在商战中，也是一个必不可少的博弈策略，因为，一句贴心的话，一张古老的照片，一次体贴入微的人文关怀都有可能让你获得意想不到的收获——这不，“空中客车”飞机制造公司的推销奇才贝尔那·拉弟埃，就利用一张发黄的照片，做成一单标的为150架飞机的生意。听来像是天方夜谭，然而，确有其事。

当时，贝尔那·拉弟埃所处的“空中客车”公司与波音飞机制造公司正激烈地争夺印度航空市场。一次，印度向海外飞机制造商抛出订购150架客机的招标合同，这笔生意，对谁来说都极具诱惑力，尤其是对新生的“空中客车”公司，因为拿下这笔订单，不仅可以摆脱现有的困境，而且可以打开外销局面；如果拿不下订单，则可能被挤出印度市场。

这是一件非常棘手的任务，因为这笔交易在印度政府初审时未获批准，能否翻身，全看贝尔那·拉弟埃的谈判本领了。

工于计谋，擅长人际交往的拉弟埃接受任务后，仔细地研究了各方的竞争态势，他认为，两败俱伤地同波音公司再降价竞争，已经没有任何意义，而且还不一定能够胜出。拉弟埃决定避开价格厮杀，另图良策。

首先，他分析了自己的优势，第一，他本人出生在印度；第二，自己的父亲曾作为法国企业要人派驻过印度，相当于与印度有着“世交”关系。这无形中就能拉近与印度谈判对手们的距离。此外，他还有更重要的杀手锏——一张自己3岁时，与印度圣雄甘地的合影。甘地在印度是英雄，这张合影，无异于是他在印度的通行证，印度的子民们没有不对他刮目相看、待之以礼的。

精心策划一番后，拉弟埃来到印度，接待他的是印航主席拉尔少将。“正因为你，使我有机会在我生日这一天又回到了我的出生地。”一下飞机，拉弟埃就紧握谈判对手的手，满怀感激地说。

拉弟埃这句话，看似简单，内涵却极为丰富。他至少说出了两层意思：一是感谢东道主慷慨赐予的机会，让他在自己生日这个值得纪念的日子来到贵国；二是印度是他的出生地。而后者更有意义，果然，看似不经意的一句话拉近了拉弟埃与拉尔少将的距离。

接着，拉弟埃又不失时机地告诉对方，自己出生时，

父亲曾作为法国企业要人被派驻印度。这些话，不仅让拉尔少将确信拉弟埃同印度的“世交”关系并非牵强附会，而且还进一步拉近了双方的距离。有了共同语言，拉弟埃与拉尔少将越谈越近。旗开得胜，更增添了拉弟埃谈判的信心。

在接下来的谈判中，拉弟埃掏出早已准备多时的那张珍贵的与甘地合影的照片。原来，拉弟埃3岁时随父母离开印度回欧洲途中，有幸与“印度国父”圣雄甘地同乘一条船而留下了合照。有什么理由能拒绝一个怀揣圣雄甘地照片前来兜售飞机的人呢？当下，拉尔少将就给出了自己的承诺。

这就是一张发黄的照片，敲定一单标的为150架飞机的生意的故事。很多人总把博弈想得很复杂，其实，有时候最具杀伤力的，是来自与谈判对手共同的话题和发自内心的真诚，而这一切，皆因重视细节。

宁越妙计伤齐

——退，是为了更好地进

兵法中有一招，叫“以退为进”。“退”是策略，“进”才是目的。我们来看看赵国时期，足智多谋的宁越，是如何以退为进，使得入侵国齐国不仅吃了败仗，而且在相当长的一段时间都元气大伤。

话说齐国大军攻打赵国的禀丘城，赵王派了猛将孔青以及足智多谋的宁越带领大军救援。二人一文一武，配合得相得益彰，只一战，就大败齐军，击毙了齐军统帅，并俘获战车两千辆。战场上留下了齐军尸体三万具，孔青决定把这些尸体封土堆成两个大高丘，以此彰明赵国的武功。

宁越不仅表示反对，反而劝孔青后退三十里，给齐国、一个收尸的机会。

孔青不解。

宁越道："仅仅把尸体用来彰显国威，这样做太可惜了，那些尸体可以另有用处。我看不如把尸体还给齐国人。这样做可以从内部打击齐国，从而让齐军不再侵犯。"

"死人又不可能复活，怎么能从内部打击齐国呢?"孔青想不通了。

宁越说："战车战甲在战争中丧失殆尽，府库里的钱财又会在安葬战死者时用光，这就叫做从内部打击他们。我听说，古代善于用兵的人，该坚守时就坚守，该进退时就进退。所以，我军不如后退三十里，给齐国人一个收尸的机会。"

"这个主意不错。"孔青大致明白了宁越的用意，但转念一想，又说，"但是，齐国人如果不来收尸的话，那又该怎么办呢?"

"那就更好了，"宁越胸有成竹地说，"作战不能取胜，这是他们的第一条罪状；率领士兵出国作战而不能使之归来，这是他们的第二条罪状；给他们尸体却不收取，这是他们的第三条罪状。老百姓将会因为这三条而怨恨齐国的高官将领。居于高位的人也就无法役使下面的人，而下面的人又不愿侍奉居于上位的人，这就叫做双重地打击齐国!"

"好，还是您计高一筹啊!"孔青终于完全理解了宁越的良苦用心。

果然不出宁越所料，齐国因此而元气大伤，很长一段时间不能对外用兵。

以退为进，可谓是一种高瞻远瞩的博弈大智慧。如果宁越不能想得更远，不能自己先退一步，而是只图一时痛快，任由孔青把尸体封土堆成两个大高丘，就不可能达到进一步击垮齐国的目的了。

在这场战役中，齐国可谓损失惨重，首先是带军的主帅被杀，丢了主帅就相当于丢了千军万马。另外，还有三千名士兵的损失，三千名士兵在当时不大的齐国来说，那是相当大的一个数目。同时，齐国的战略物资也是损失惨重：两千辆战车都丧失殆尽了。古时候，一千辆战车，就是一个军事大国了，更何况是两千辆？而且，战车数目也是当时衡量一个国家大小强弱重要依据之一。齐国面临的军事打击可谓空前。

宁越的这个计策，是继对齐国的军事打击后，进一步造成对齐国经济上的双重打击。因为安葬三万名战死士兵也是一笔庞大的开支，再加上抚恤费，重新再组装一支新的强大的军队等，齐国要想恢复元气，恐怕需要很长的一段时间。反而言之，赵国在相当长的时间内，保证了自己的太平。

宁越可谓深知文武之道，他的智慧在于，他懂得用兵之道，在于一张一弛，该进的时候，全力以赴，该退的时间，也毫不含糊。所以，用兵作战如果能做到“文武之道，一张一弛”，就能战无不胜、攻无不克。

蒙牛与伊利的奥运赞助商之争

——看不见的商战硝烟

企业之间的商业竞争，好像下棋，无时无刻总是在与同行对弈。懂得商业博弈的原理，能让你在迷雾中看清方向，在乱麻中理出头绪，知道何时该进，何时该退，哪些计划是臆想，哪些行动是智举。

2005年蒙牛在与伊利争夺北京奥运会乳制品赞助商的商业博弈中，曾主动放弃了参与竞标，把大好的机会让给了伊利。蒙牛并不是不重视争夺这次北京奥运会乳品赞助商，相反，他为成功竞标，竭尽所能，那么，他为什么会放弃呢？这其中又有着怎样的商场博弈？

原来，鉴于呼和浩特市几十万奶农通过奶协向政府反映，蒙牛与伊利在竞争成为奥运赞助商过程中，花钱太多，代价太大，将来有可能变相增加农民负担，间接波及奶农生计；又鉴于乳品行业原料涨价、产品降价，已经进

入微利时代——为此，市委市政府认为同城伙伴，不宜过分相争，建议两家一起退出北京奥运赞助商的申请活动。

在市政府的斡旋下，2005 年 10 月 9 日，两家企业的老总牛根生与潘刚共同在《关于退出北京奥运合作伙伴申请活动的函》上签上了大名。此函是写给北京奥组委的，核心内容为：根据呼和浩特人民政府市长办公会议精神，蒙牛与伊利“思之再三，决定共同退出此次奥运合作伙伴申请活动”。

照常理来说，之后，两家企业按照市政府的要求，相安无事，老老实实做自己的生产经营工作，不再争夺奥运会赞助商了。蒙牛遵循了这个常理，感慨前面的努力基本白做了，恋恋不舍地看了那可能会到手的奥运赞助商资格，但想到自己的对手也就此退出，那就回到竞标之前的状态，继续在产品上和销售方式上竞争，至于奥运会竞标那就不再想了。

然而，蒙牛大意了，事情并没有就此结束。伊利确实签字了，奥组委也确实收到两家的退出申请函。然而，伊利在发出退出申请函后，立即精心准备了一份再次申请成为赞助商的函件，未透露任何风声地在最短时间内发给了奥组委。结果怎么着？伊利在没有任何竞争对手的情况下，中标了。

原来，因为两家的共同退出，奥组委正为“清零”的奶制品赞助费而苦恼，没想到伊利主动找上门来，坚持继续竞标，因为没了竞争，虽然标价不是很高，但奥组委

也很快批复了。当奥组委公布中标结果时，蒙牛后悔也来不及了。

其实，在争夺战的开始，蒙牛无论是从资金投入还是广告推广，都占上风。2004 年，蒙牛为每一位国家队运动员都配置了“牛奶套餐”，开始为竞标做热身运动。2005 年 9 月 1 日，蒙牛宣布，从当天起，北京市民每购买一袋蒙牛牛奶，蒙牛就捐赠一分钱，用于北京奥运会公益活动志愿者的选拔和培训，为竞标做准备。而之前，北京申奥过程中，蒙牛就曾捐款 1000 万元。在 2005 年，蒙牛投入 9400 万元赞助“超级女声、想唱就唱”，将娱乐营销的概念运用到了极致，使蒙牛品牌的市场知名度进一步提高。其全年销售业绩达到了 108 亿元，同比增长 50%。蒙牛声势高涨，对于夺取北京奥运会乳制品赞助商也是满怀信心，一副志在必得的架势。

而伊利恰恰与蒙牛相反，在消费者的投入上，伊利几乎没花多少钱，反而在一开始就利用其企业的身份更多投入公益事业。2005 年，伊利集团出资 3000 万元支持文化、体育事业建设，其中，500 万元用于发展内蒙古自治区文化事业，500 万元用于为参加 2008 北京奥运会和下届全运会的内蒙古籍运动员提供补贴、奖励。

伊利和蒙牛同时向奥组委提交了北京奥运会乳制品赞助商的竞标书，这是一场没有硝烟的战争，这两家企业比着花钱，比着公关，欲罢不能，显然，此时蒙牛在声势上占据着上风。

这场博弈，蒙牛输了，输在哪儿？就输在它轻信了那伊利老总的亲笔签字，那签字只是写在申请函上，并无法律约束力。其实，在竞标中，双方一直坚持下去，无论对伊利还是蒙牛，都各有各的优势，都有希望获得赞助商资格，都能在一定程度上拖着对手和自己同步调竞争，也都会在一定程度上提升自己的品牌，获得一定利益。可是，谁先放弃，就会让对手捡到大便宜。蒙牛考虑的不够深入，就轻易地放弃了，于是伊利胜出。

2005 年 11 月 16 日，伊利集团与北京奥组委正式签约，成为 2008 年北京奥运会的乳制品赞助商。这是中国有史以来第一家赞助奥运会的中国食品品牌，也是乳品行业唯一一家成为北京奥运会赞助商的企业。伊利凭借竞标成功获得巨大的品牌效应，使品牌走向了世界。2010 年 6 月 15 日，荷兰合作银行发布了年度“全球乳业 20 强”榜单，伊利作为中国首家上榜企业，名列第 17 位。

好多企业之间信誓旦旦，成立价格同盟，但价格战仍然会爆发，而且每次都是结盟时大家把胸口拍得山响，转过头就立马降价，生怕降得少，对手会挤跨自己。智者搏弈，不是口头上的协议，而是暗地里的较量，只有抓住对方破绽，采取合适的策略，才能获得成功。

牟其中罐头换飞机

——整合信息成就大业

信息本身不会博弈，但是博弈，很多时候却是一场信息的较量。一条看似不起眼的信息，有的人看热闹，有的人却看出了门道，而当你把这些不起眼的信息综合到一起时，商机也许就在你眼前了。

牟其中，这位曾经毫无背景、默默无闻的民营企业家，就因为善于发现信息，并综合利用信息，用中国的罐头换回了俄罗斯图 154 干线飞机，并从中赚取了巨额的利润。

20 世纪 90 年代初，牟其中从俄罗斯运来四架能容纳 164 位乘客的飞机，总价值达 2 亿多人民币，交货给四川航空公司，然后他又组织 500 个火车皮的中国罐头食品、服装鞋帽、机电产品运往俄罗斯，作为换取飞机的实物货币。双向交换的产品总价值达 4.2 亿瑞士法郎，是中俄民

间贸易史上最大的一宗单项易货贸易。

因这非凡之举，1992 年 2 月，一份发行量仅次于人民日报的《报刊文摘》专门写了一篇题为“做飞机生意的个体户”的文章，顿时使刚刚接触商品经济大潮的中国人，在震惊中对牟其中刮目相看。

牟其中并没有什么背景，他所创办的民营企业南德公司在当时也是籍籍无名。那么，牟其中是如何促成这么一桩罐头换飞机的大买卖的呢？用牟其中自己的话说，就是把现成的产品组装成市场，当中间商，为各方牵线搭桥，服务社会，自己也从中赚钱。他举了一例：

哈尔滨有一家纽扣厂，到温州纽扣市场推销产品，同时哈尔滨有一家服装厂也到那儿采购纽扣，并且后者看中了前者的产品，精明的温州商人把这两个看似没有关系的信息综合起来，发现了商机。他与两家各签一份合同，让纽扣厂把产品直接送到服装厂，而自己却在几千公里外从中赚了大钱。

在两个国家间做飞机贸易当然要复杂得多。那么，牟其中是怎样发现并综合利用各方信息，做成这笔中苏之间的易货贸易呢？

来分析一下，做成这笔贸易需要掌握一些什么信息。比如，他怎么发现前苏联的飞机滞销，又急需日用品的？国家在政策上是否支持这样的贸易？买回的飞机该卖给谁？买飞机所需的巨额资金又从哪来？苏联方面需要什么方面的日用品？所需的日用品又由谁来提供等。这些信息

零散于各个隐蔽的角落，接触到它们是一个偶然，但把这些信息综合起来，创造出商机，这却是牟其中能力的必然。

原来，早在 1986 年，他就有了对前苏联做贸易的想法。那时，处在三角债中的牟其中四处求援，无意中来到了哈尔滨，得知东北边境黑河正式通航，黑河可是当年“倒爷们”都不屑一顾的地方，但牟其中从中发现了商机。他又看又问，发现中苏边贸中，苏方对中国商品的需求，到了十分饥渴的程度，特别是生活日用品很抢手。用牟的夸张说法：“在那里，中国的狗屎都可以卖钱”。于是，牟其中的思想上播下了要对苏做贸易的种子。

这之后，他专门成立了研究中苏贸易课题的小组，多次前去中苏边境调研，这就更广泛深入地掌握了苏方的市场信息。

不过，中苏之间的商机五花八门，为何他又偏偏想到谁也不会去想也不敢想的“飞机贸易”呢？

牟其中很善于抓住宏观经济的政策。经过研究发现，我国当前经济建设的战略重点的一大方面，是要迅速发展能源、交通、通讯等基础工业。受当时租借南德公司办公的、曾在航空战线战斗过多年的老将军、老部长的启示与支持，他特别了解到：当年苏联 154 客机因为耗油多，噪音大，国际市场竞争力受影响。但是，安全性好，价格很低，很适应发展中国家需用，也适应我国一些地方航空公司的营运需求。

就在此时，牟其中招待了苏航空部几位负责人。他敏锐地产生了同这些航空部门的重要人物洽谈可否通过“以货贸易”方式“换飞机”的思路。果然，对方很有兴趣。

随后，牟其中又成立“飞机贸易小组”，组织专门人员拟定了一份《南德飞天计划》。这就是：依据中苏互补型经济结构和市场供求的现状，充分发挥民营企业的优势，并采取“地贸”形式，以我国市场富余的生活消费品去换取苏联滞销的154客机，促进地方航空运输事业的发展。

但是，这种飞机能够“卖”给谁？

牟其中根据自己对四川更清楚的条件，去了四川，得知川航杜总正为紧缺飞机的事情而烦恼。经过曲折反复，与川航落实了合作协议，并在国家立了项，纳入国家计划内。

但是，前苏联的飞机用什么样的商品（货物）去“换取”？前苏联紧缺生活日用品，而当时国内的服装、食品、机械等产品积压严重，于是，牟其中便在国内组织去交换的货物，整整装了500个火车皮的中国罐头食品、服装鞋帽、机电产品。就这样，一桩合法的大买卖做成了，而南德公司几乎没有动用自己的流动资金，却获得了巨额利润。

用牟其中自己的话说，他在获得大量利润的同时，也成了“英雄”。古比雪夫飞机厂的厂长感激他，因为这桩

买卖不仅把自己积压的飞机销售掉了，而且得到的500车皮紧俏货，在莫斯科市场赚了大钱；川航的经理感激他，因为换回的飞机投入到营运，不久就使公司营业额和利润激增；国内300多家企业的厂长感激他，因为他们厂的积压产品销出去了，企业又起死回生；地方的领导感激他，因为增加了地方的财政收入。

不过牟其中是很谦虚的。他说："我不过是一个演技平庸但熟悉舞台的演员。造飞机我不如古比雪夫机厂厂长，办航空我不如四川航空公司经理，做罐头我不如万县罐头厂厂长。但是，古比雪夫的厂长不清楚当时有1.1亿人口的四川省缺少客机，川航的经理不清楚怎样弄到廉价大飞机，万县的厂长不清楚莫斯科市民排队买罐头的艰难——而这些我都清楚。"

牟其中说的是实话，有时候商场的博弈不在于你创造出多好的产品，而在于你怎么把这些产品卖出去，而这，恰恰需要你掌握并综合利用各方的信息。

教授的圈套

——撒谎的代价

老师和学生之间的博弈，可谓是斗智斗勇。比如，学生可能经常会有缓考、缓交作业或者论文之类的请求，这时候老师该如何处理呢？如果一概不留情，这样的老师在学生心目中简直就是铁石心肠，倘若学生是真有事而缓考，这对学生也是不公平的，毕竟“分、分，学生的命根”。但如果处处留情，一旦学生发现老师“心太软”，他们可能会拖的更久，编造更荒唐的借口。截止日期将失去意义，考试也会被缓考和补考弄得一团糟糕。

该怎么办？其实，大多数老师还是颇为仁慈，也愿意给学生合理的喘息机会，并接受学生所有的合理借口，问题在于判断何为“合理”。我们来看看这位讲博弈论的教授级老师，是如何应对找借口学生的。

话说期末考试前夕，教授接到两个学生打来的的电

话，说是赶回学校时乘坐的汽车爆胎了，而自己一直被耽误在路上没有时间复习功课，希望可以缓考一天，并且两人都互为对方作证。

对教授而言，如果两个学生说的是事实，他的确想体谅他们并准予缓考；但是如果他们仅仅是编造借口，那么很显然要严词拒绝，或者让他们为自己的谎言付出代价，问题是，他该如何判断这两个学生说的是真是假呢?

不愧是专事博弈论的教授，他立马有了主意，于是爽快答应了这两个学生的缓考申请。

到考试那天，教授把两个学生分别安排在不同的教室作答。考试题分两大块，第一模块只有 10 分，都是一些理论基础性的，两位学生平时成绩就很好，再加上争取了一天准备时间，所以很快很轻松就完成了试题，然而当他们信心十足地把试题翻到第二部分时，两位学生都傻了眼，因为这部分的仅有的一个题目让他们几乎崩溃：“请问爆的是哪只轮胎?”而且，这道题目占了百分制考试中的整整 90 分。

故事的结果，自然是学生们为自己的谎言付出了代价。一个学生填了左前轮，一个学生填了右前轮。教授轻松地发现了他们的说谎行为，学生们失去了宝贵的 90 分。原来，事情的真相是，这两个学生在考试前夕去外地参加了一个舞会，本打算提前一天赶回，却因为玩得太尽兴，睡过了头，为了争取考试的复习时间，他们只好出此下策。

教授尽管足智多谋，但分清二人说的是真是假，还是有些困难。他试图惩罚说谎的学生，而又不能伤害说实话的学生，于是不动声色地设下了这个局。如果的确是轮胎爆了，那么这两个学生就会准确一致地填出爆的是哪一只，轻松地得到第二部分的 90 分。而如果这两个学生对教授撒谎，那么他们就很难填出一致的答案——毕竟，这个概率仅为 25%。

这场教授与学生之间的博弈，在生活中亦有广泛的代表性。教授是规则的制定者，所以他们能够通过制定规则来尽可能使自己在博弈中处于有利地位。两位学生则可怜得多，因为从博弈一开始，实际上他们已经输掉了。而学生避免输掉博弈的办法，就是实话实说。

事实上，现实生活中有很多博弈，其参与方并不是出于平等地位的，往往是一方掌握着制定博弈规则的主动权，而另一方只能被动地接受规则。在这类博弈中，避免失败的最好办法，就是洞悉“圈套”并安排好破局之策。

囚徒困境

——理性选择之殇

在斯大林时代的苏联，有一位乐队指挥坐火车前往下一个演出地点。正当他在火车上翻看当晚就要指挥演奏的作品的乐谱时，两名克格勃将他作为间谍逮捕了。无知的克格勃以为那乐谱是某种密码，这位乐队指挥争辩说那只是柴科夫斯基的小提琴协奏曲，却无济于事。在乐队指挥被投入牢房的第二天，审问者自鸣得意地走进来说："我看你最好还是老实招了吧，我们已经抓住你的朋友柴科夫斯基了，他这会儿正向我们交代呢。你如果再不招就枪毙了你。如果交代了，只判你 10 年。"

这个笑话，一方面讽刺了前苏联克格勃，另一方面，他运用了——虽然他们未必知道这是博弈论，但是他们明显企图运用其中的布局，使乐队指挥被迫选择招供，即囚徒困境。

这个理论来源于 1950 年，斯坦福大学数学家教授 Tucker，给一些心理学家解释他正在研究的完全信息静态博弈问题。为了更形象地说明博弈过程，他用两个犯罪嫌疑人的故事构造了一个博弈模型，即囚徒困境模型。

两个嫌疑犯作案后被警察抓住，警方苦于没有足够的证据指控二人有罪，于是采取隔离审讯。

在这种情形下，两个囚犯都可以做出自己的选择：或者供出同伙，或者保持沉默，拒不交代。这两个囚犯都知道，如果他们俩能够保持沉默的话，警方就无法给他们定罪而轻判甚至无罪释放。于是保持沉默就成了两个囚犯最好的选择。

不过，聪明的警方深谙此道理，他们采取了一种“坦白从宽、抗拒从严”的政策：如果两人都坦白，则各判 8 年；如果都不坦白，则会因证据不足各判 1 年。但是，如果一人坦白，另一人不坦白，则坦白的人放出去，不坦白的人要被判 10 年的刑罚。

事情渐渐变得复杂了。两名囚徒由于隔绝监禁，不能知道对方的选择将会如何，不过即使知道，能互通有无，也未必能尽信对方不会反口。那么，囚徒们到底该怎么抉择，才能将自己的个人刑期缩至最短呢?

就个人理性选择而言，检举背叛对方所获得的刑期，总比沉默来得低。于是，最理性的博弈策略，就是选择供认。

文章开头的笑话中，克格勃们的思路也是基于此。如

果乐队指挥知道他们抓住了柴科夫斯基，就必然会考虑：这个“柴科夫斯基”如果交代了，我就有只两种选择——不交代被枪毙，交代被判刑10年。那么此时，我最好选择交代。当然，如果对方不交代，我的最好选择也是交代。

这个设计本是天衣无缝的，如果不是这些克格勃因过于无知，不知道柴科夫斯基是19世纪俄罗斯最伟大的作曲家，并且早在1893年就去世的话，单从另一个角度来说，小人物的思维也是有过人之处的。

许多行业的价格竞争也是典型的囚徒困境现象。每家企业都以对方为敌手，只关心自己的利益，即便大家签订协议，共同拟定价格，在价格博弈中，只要以对方为敌手，那么不管对方的决策怎样，自己总以为采取低价策略会占到便宜，这就会导致合作的破裂，从而促使大家都采取低价策略。

20世纪90年代中期以来，彩电行业的价格战，就是一场典型的囚徒困境。由于重复建设导致的过度竞争，逼使同质化的企业为了生存，只有不断举起价格利刃展开肉搏，于是价格战烽烟四起。

1999年4月，当时的彩电霸主长虹宣布彩电降价，给彩电行业带来了巨大的震动。随即，康佳、TCL、创维三家达成默契：建立彩电联盟。直到4月20日下午，康佳仍表示不降价，但当晚，康佳突然改变主意，TCL、创维措手不及。4月24日，本来三方准备坐下来商讨降价

后的进一步策略的，结果又是康佳爽约，于是价格战立即蔓延开来。

价格战对各自扩大市场无多大的帮助，反而削减了各自的利润，可谓损人不利己。康佳与 TCL、创维达成价格联盟，是有利于企业乃至整个行业发展的长远战略，为什么这个合作还没开始，就夭折了呢？康佳为什么坐不住了，一再地撕毁条约呢？

彩电行业并非是两个对手之间的博弈，但众多的对手当中，每一方的市场份额都很大，每一个企业的决策对对手的行为影响都很大。当时的彩电寡头长虹的降价，其他彩电厂商达成价格联盟不失为一种上上之策，但是彩电各个互为对手的厂商之间，有着自己的算盘：

其一，价格降下来了，市场份额就会增加，对于企业来说，也未尝不是一件好事。其二，价格联盟并无约束力，在利益面前，谁也不能保证，达成联盟的企业，会坚定地遵守自己的约定。于是，康佳率先追随长虹，当时的联盟成为一纸空文，其他彩电厂商也不甘落后，价格战由此打响。

五花八门的价格联盟总是非常短命，道理都在这里。并不是每次个人的“理性选择”都会让自己的利益最大化的，也许会让你陷入一个“囚徒困境”。大量例子说明，在囚徒困境中，常常是先动手的一方会占一些优势，那么，“先下手为强”吧！

放敌人一条生路

——弱者的生存之道

有人说，《三国演义》就是一部《博弈论》，因为它记载了太多的博弈案例，当然了，罗贯中不知“博弈”，他只会说“用计”。计，即计策或策略也。用计，即用策略赢对方。用计算敌，不仅要自己选择恰当的计策，而且要算准对方用什么计策，这不就是博弈?

著名的火烧赤壁一战，曹操亲领八十万大军进攻东吴，孙权和刘备联合破曹，曹军大败。而诸葛亮早已在曹操归逃的路上，布下了三重防范：前有赵云，再有张飞，后有关羽。然而诸葛亮命令赵云和张飞的主要任务是放火骚扰，真正捉曹的任务就落到了关羽身上。

曹操败北，逃入华容道，果然让等候多时的关羽逮个正着。然而，关羽却因念旧情，放走了曹操，上演了一场“只为当初恩义重，放开金锁走蛟龙”的捉放曹的

义举。

足智多谋的诸葛亮怎能不知道曹操曾有恩于关羽？而关羽又是如此重情重义之人，可他为什么还是把这个最关键的“擒曹”重任交给了关羽呢？

其实，这是诸葛亮与孙权博弈的巧妙用心。

回到当时的历史背景，仔细分析，我们不得不慨叹诸葛亮的审时度势和良苦用心：曹操不能死。

当时的天下形势是曹操最为强大，其次就是孙权，有长江天险，拥兵自重。刘备呢？占据了个荆襄九郡，虽地理险要，但毕竟弹丸之地，成不了大事。面对强大的曹操，两个弱者联合起来，避免被一一吞掉，这很符合逻辑。但如果在华容道把曹操这个强敌灭了，与孙权的联盟势必破裂，正所谓“狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏”。所以，放曹操一马，就可以来牵制孙权不会在刘备羽翼未丰之时就对其下手。

看来，有时候不仅需要朋友，也需要敌人啊！所以，在三国尚未形成鼎足之势时，诸葛亮要送个顺水人情，留曹操一命！

但谁来冒天下之大不韪呢？关羽就是最好的人选。

大家都知道，曹操爱才，关羽忠义。曹操赤兔马相送，行尽感召关羽之恩。关羽斩彦良诛文丑，以之相报。关羽千里走单骑，过五关斩六将，本已是无奈之举，心有不安，而曹操不杀关羽，不杀关羽义兄家眷，反而亲自相送，放关羽离去，以恩报怨，令关羽在忠与义之间矛盾。

诸葛亮选关羽把守华容道，一则可确保放曹保刘的大局，二则也可使关羽彻底还清曹操对他的一切恩情，以防日后两军作战，关羽不忍对曹痛下杀手。

诸葛亮用关羽，还有一个重要原因：收服关羽，树立威信。当年刘备三兄弟三顾茅庐从南阳请出诸葛亮。刘备对诸葛亮景仰已久，自然对他敬爱有加。但张飞和关羽当时还未打心眼里信服诸葛亮。同时关羽的性格特别自傲，甚至到了自恋的程度，除了刘张两兄弟，几乎不把任何人放在眼里。关羽对诸葛亮心中不满不服，虽不说，但张飞是个炮筒子，说了很多不利于诸葛亮的话。

诸葛亮深知，要想发挥自己的才略帮刘备打江山，不可不设计收服刘备的两位爱弟。否则，今后在治国争霸当中的一些谋略思想就难以有效迅速地贯彻实施。而他此时乃“新官上任”，当务之急就是迅速借机建立起足以统领他们的威信。诸葛亮让关羽事先立下军令状，他料及关羽定会放逃曹操而违背军令状，借此彻底杀杀他的傲气，抓其小辫，彻底收服关羽，关羽驯服，众人皆服，树诸葛之威信，强团队之合力。

那么，既然要放走曹操，那为什么诸葛亮还要在途中设置三重围剿呢？除了给曹操一些教训，更重要是为了继续维持孙刘联盟。因为如果孙权知道诸葛亮故意放走曹操，孙刘联盟必然会彻底瓦解，一旦这种三角维系的局面被打破，“后果相当严重”。所以，曹操必须要放，而且

要放得不留痕迹，不能让孙权看出任何破绽。历史中的对局竟是如此精彩绝伦！

博弈不仅有助于我们理解历史悬疑，也让我们学到了很多生存智慧：人们常常认为“对待敌人应该像秋风扫落叶那样残酷无情”，但在某些博弈中，最好的策略反而是：放敌人一条生路。

二桃杀三士

——鹬蚌相争，渔翁得利

前面讲到，三国时期，诸葛亮深谙平衡之道，迫于实力弱小，设计放走了曹操，这种互相牵制的关系，使魏蜀吴三国在很长时间内形成了相持。

不过，有时候，打破这种平衡，也可以用来解决难题。所谓，鹬蚌相争，渔翁得利，说的就是这个道理。

战国时候，诸侯国并列。当时的齐国，因为三个勇士，而使其他诸侯国不敢轻易进犯。这三个勇士田开疆、古冶子、公孙捷，英勇善战，深得齐国国王的宠爱。然而，这三员大将，却仰仗其功劳和神勇，常口出狂言、傲慢无礼。更为严重的是，当时齐国的一位大臣陈无宇，想乘机收买这三位勇士，以推翻国王，夺取政权。

齐国的相国晏婴眼见恶势力猖獗，十分担忧。他几次都想杀掉这几个人，又怕齐景公不同意，不但除不掉这三个人，反而还会引起他们的戒备，使乱子来得更快。该怎

么办呢？就在晏婴伤透脑筋时，机会终于来了。

齐国的邻国鲁国的国王来访，晏婴陪同齐景公一起设宴款待他们一行，三勇士也带剑立于堂前。酒至半酣，晏婴见三勇士盛气凌人、不可一世的骄态，心中便有了主意。于是他上前奏请国王，请求去园中摘些鲜桃来宴请贵客。齐景公欣然答应。此鲜桃并非一般的桃，齐景公先王在世时，有一个从东海来的人把一枚很大的桃核献给先王，说是“万寿金桃”的桃核，是海外度紫山所产，乃“蟠桃”，这桃种了30多年，到今年才结了六个桃子，能吃到此桃，意味着无限的尊贵和荣誉。

晏婴摘回的六个大桃，果然奇异无比、香气扑鼻。晏婴请两国国君各吃了一个，两国的相国各吃了一个，最后还剩两个桃子。于是，他提议，请两旁文武官员各自报功，谁的功劳大，就把鲜桃赏给谁。

齐景公觉得主意不错，还能给宴会增添气氛，便要求他的文武百官们各自讲讲自己的功劳。三勇士之一的公孙捷最先站了出来：“我曾在国王狩猎时，亲手打死一只攻击国王的老虎，替国王解了围，这算不算功劳大?”众人皆点头，于是，齐景公赏赐给了公孙捷一枚大桃。

另一位勇士古冶子见状，抢着站了起来：“打虎算不了什么，我当年在黄河的惊涛骇浪中杀过一条大龟，救了国王的命，这功劳并不比公孙捷小。”众人一听，觉得也对，于是又把剩下的一颗桃赏赐给了古冶子。

这时，三勇士之中的最后一位田开疆坐不住了。他牢

骚满腹，愤愤不平，因为自己率兵攻打敌国，俘获敌人500多人，为国家立下了赫赫战功，他也应该得到一颗大桃。齐景公点头称是，但是，此时已无桃可赏。景公很为难，安慰他说："你的功劳确实很大，但是你说的太迟了，鲜桃已经没有了，下次再赏你吧。"

田开疆按着剑柄怒吼道："斩鱼打虎，都是小事，这样的人尚且吃到了桃子，而我跋涉千里之外，血战疆场，反而吃不到桃子，我在两国君臣面前受到这样大的羞辱，会被千秋万代的人所耻笑，怎么还有面目立足于天地之间呢?"说完，拔剑自刎而死。

公孙捷大吃一惊，也拔出宝剑说道："我们功劳小的吃到桃子，田君功劳大反而没吃到桃子。我们去争吃桃子而不能想到让给田君，已经是不廉洁了，如今见田君死而又不能跟着死，那就更显得不勇敢仗义了。"说完也自刎而死。

古冶子见状大吼道："我们三人像兄弟一样，发誓同生共死，现在他们两人都已死了，我有何面目一个人活下去呢?"说完也自刎而死。

顷刻之间，三勇士纷纷倒地，齐景公连阻止都来不及，众宾客也都吓得目瞪口呆。晏婴摸透了三勇士心理上的缺陷，巧妙地利用矛盾，仅仅用了两个桃子，使三勇士一朝覆亡，为国家解除了隐患。

有时候，实力弱小的一方，在面对强大的对手时，硬碰硬只会使自己吃亏，懂得利用策略，巧妙观察，洞悉心理，就能帮你做出更好地判断。

裁湘留淮

——曾国潘的藏锋之道

博弈论中有一个重要的思想：一个人生存在社会，不仅取决于他能力的大小，还要看他威胁到的人。

中国有句俗话，叫做“功高震主”，意思是说，一个能力很高的人，往往也是最容易遭到嫉妒和打击的。所以古语说“木秀于林，风必摧之，行高于人，众必非之”。才华横溢锋芒毕露的人容易受到重用，也容易遭人暗算。这是因为这种高能力很容易威胁到上司的地位和安全，上司必欲除之而后快。古往今来都是如此。隋代薛道衡，就因为隋炀帝嫉妒他横溢的才华而遭到绞刑之灾。中国近代史上，曾国藩也为自己的实力大到威胁到皇上的地位而诚惶诚恐，主动削兵降职，这不是示弱，相反，是能屈能伸的大丈夫的表现。因此，藏锋露拙是应该采取的处世态度。

藏锋是书家语，就是笔锋藏而不露。曾国藩的“龙蛇伸屈之道”，可谓将藏锋之道发挥到了极致。

1864年，曾国藩率领自己组建的湘军，一举攻破太平天国的都城天京，太平天国运动宣告失败。清廷几十年惶惶不可终日的“心腹之患”终被铲除。镇压结束后，清廷论功行赏，官封曾国藩太子太保，授爵一等侯，世袭罔替；其弟曾国荃官封太子少保，一等伯。按道理，立下赫赫战功的曾国藩应该高兴才是，相反，他却感到危机重重，夜不能寐，为什么呢？

这就回到文章开头提到的“功高震主”。太平天国运动镇压了，谁的功劳最大？谁手握重兵又广揽大权？谁会成为下一个威胁清廷的对手？很显然，是曾国藩及其湘军。

曾国藩的担忧并非空穴来风，清廷在论功行赏的同时，也对曾国藩处处提防。比如说，公开支持一些与曾国藩不和的地方大员，迅速提拔重用一些曾国藩的湘军部下，对左宗棠、李鸿章更是格外青睐，积极扶持，借以削弱曾国藩的实力。同时，他还下谕责令曾国藩之弟曾国荃措施不当，致使太平军千余人突围，且要追查天京金银下落，实际指责曾国荃军部军纪败坏，点名要曾国荃等不要“骤胜而骄，庶可长承恩眷”。这样，曾氏兄弟与朝廷的关系开始紧张起来，一场新的政治危机一触即发。

怎么办？这可是危机曾国藩全家老小上百口身家性命的事情，容不得一点闪失。曾国藩果然不是平庸之辈，他

早就考虑到了这一点，经过一番深思熟虑，他打算自裁湘军。可是怎么裁，能够既让清廷满意，又让自己在与清廷的政治博弈中不至于太被动呢？这就是“裁湘留淮”。

于是，在裁军之前，他给自己曾经的部下李鸿章写了封信，在信中，曾国藩说：“惟湘勇强弩之末，锐气全消。力不足以制捻，将来平定两淮，必须贵部淮勇任之……淮勇气方强盛，必不宜裁，而湘勇则宜多裁速裁。”

在上书同治皇帝的“定议裁撤湘勇”的奏折中，他说：“臣统军太多，即拨裁撤 24 万人，以节开支。”

曾国藩自剪羽翼的一系列措施可谓在与清廷的博弈中占据了主动，很快，清廷便打消了对他的顾虑。这就是曾国藩的精明之处，他明白朝廷疑忌掌握军事大权的将领，并欲杀之而后快，但是，如果湘淮并裁，就没有了还手之力；如果留淮裁湘，则对清政府可能采取的“功高震主者杀”起到强大的牵制作用。他深知在专制制度下，“兵制尤关天下大计”，军队兴衰关乎自己的宦海沉浮。

论语曰：言多招祸，行多有辱；傲者人之殃，慕者退邪兵；为君藏锋可以及远，为臣藏锋可以及大。曾国藩的藏锋谋略是一种实现自我保护的生存之道，在博弈中，恰当的场合显露锋芒是十分必要的；但显露才华也要适时适当，时时处处锋芒毕露只会招致打击与嫉恨，导致事业的失败。

示弱胜出的萨达特

——权势竞争下的生存之道

埃及前总统萨达特，是埃及杰出的民族主义领导人，也是阿拉伯世界杰出的政治家。他干练、雷厉风行、敢作敢当。然而在他还未当上总统之前，在大家的心目中，他却是一个虽有能力，但无主见的唯唯诺诺的好好先生。那么，这样一位好好先生，又是通过自己怎样的博弈，当上埃及的最高掌权者呢？

萨达特其实如曾国藩，也善于藏锋。他深知，一个对他人的利益从不构成威胁的人，自然也不会是他人意欲除掉的对象，反而能够在各种政治风云中幸存下来，而能力最强、本事最大的人，反而是最有可能走向悲剧结果的人。

我们来看看萨达特是如何藏锋的：

在 1952 年埃及“七·二三”革命中，萨达特是组织

者和发起者。革命成功后，他本该能够获得大权和享不尽的荣华富贵，但是他不图大权，淡然自若，对于大权在握的纳赛尔的命令，也是言听计从，没有丝毫的居功自傲。纳赛尔为此称萨达特为“毕克巴希萨萨”，即“是，是，上校”，甚至不满意地讲：“只要萨达特不老说‘是’，而用别的话来表示他的赞成意见，我就会觉得舒服些。”

在日常工作中，萨达特也是不露声色，表现平平。在内政问题和外交大事，他从不拿出主见，自己的公开态度偶尔稍有出格，就会立刻纠正，与纳赛尔的信念始终保持一致。

萨达特的这一系列做人、做事风格，在外人看来，是胆小、怯弱，没有主见。但是这种没有主见，却让他在政治斗争中不仅很好地保护了自己，让自己有时间积蓄力量、韬光养晦，而且他的这一示弱行径，在很多当权者看来，是有利于自己的，于是，萨达特渐渐得到了不少当权者的支持。

之于纳赛尔来说，在 1967 年的第 3 次中东战争后，考虑隐退的他，原本将扎克里亚·毛希西提名为继任者。但 3 年之后，经过再三权衡，他又出人意料地选了萨达特为继任者，而当时埃及军方也支持萨达特，这一切都出于对萨达特的易于掌控而考虑的。

但是他们没有想到，这位看来不起眼的萨达特，继任总统后，竟一反平日之态，大刀阔斧，雷厉风行，迅速掌握了政府权力。

萨达特就是这样隐藏锋芒、故意示弱，最终出人意料地获得实权，实现自己政治野心的。

野心人人都有，只因位子有限。那些喜欢在办公室大谈人生理想，公开自己的进取心的人，其实没有想到这已经对公司里的同僚产生了危胁。僧多粥少，树大招风，一个人的价值应体现在做多少事上，在该表现时表现，不该表现时低调一点儿也没什么不好。能人能在做大事上，而不是能在大话上。

通用的“粗暴”

——懦夫博弈

俗话说，狭路相逢勇者胜。很多情况，博弈就是比拼谁比谁更有威慑力，毕竟“软的怕硬的，硬的怕横的，横的怕不要命的”。

通用食品公司为了保住自己的市场份额不被瓜分，就扮演了这样一位粗暴的竞争者，以至于其他竞争者在很长的一段时间内，都不敢轻易与通用较量。我们来看看当时是个什么情形。

20 世纪 70 年代，通用食品公司与宝洁公司两家都在生产速溶咖啡，通用食品公司在东部占据主导地位，而宝洁的产品在西部领先。1971 年，宝洁试图打开东部市场，通用食品敏锐意识到这一威胁，先下手为强，于是马上大量投入广告并且大幅度降价，咖啡的价格甚至低过了成本，通用食品在该地区的利润也由降价前的 30% 降到了

-30%。宝洁公司如果继续争斗，只能再往下降价格，这样导致的直接后果是，自己公司进一步亏损。于是它不得不放弃了在该地区的努力，风波平息后，通用食品重新降低了广告投入并提升价格，利润恢复到降价前的水平。后来，宝洁在两家公司共同占有的中部市场增加广告并降价，试图将通用食品公司逼出该地区。作为报复，通用公司也在此地大幅度降价。几个回合下来，通用公司树立起了一个粗暴的报复者的形象，这实际上向其他企业传递了一个信号：谁要和我争夺市场，我就和谁同归于尽！再以后的岁月里，几乎没有公司试图与通用食品争夺市场。

通用食品公司这种自杀式报复其实是“懦夫博弈”的向前策略，它使对手感到害怕而退避三舍。

“懦夫博弈”类似于我们常说的“斗鸡博弈”：两只愤怒的斗鸡，若想取得争斗的胜利，它必须气势汹汹勇往直前，但这样很可能造成两败俱伤，如果一方退却了，另一方仍然坚持战斗，那么这只公鸡，则视为“勇士”，相反，退却了的那只，则沦为“懦夫”，而如果双方都退却，则打成平手。

很多电影中，都有这样的“懦夫博弈”场面，类似比谁更胆大。两个司机在同一个可能彼此相撞的过程中开车向前，如果两人都争当勇士，互不躲闪，那么二人将两败俱伤，如果一人躲闪，一人继续进攻，那么进攻者是勇士，躲闪的则是懦夫。因此，对每个人来说，要想在博弈中胜出，最好的结局是，对方退下来，而自己不退。

通用食品公司在市场份额的争斗中，就扮演着这样一位勇士，明知道自己扩大广告投放量以及降低价格，会给自己造成巨大的损失，但为了在博弈中胜出，他毫不退缩，如此多次，树立起强势的形象，同给其他争夺者以强大的压力。

那么这一博弈策略，对我们今后的工作和生活有什么启示呢?

我们经常在企业或者组织中，看到这样的现象，就是我们的上司往往会树立强硬、不近人情的铁腕形象，这样的上司往往会更令员工畏惧而不敢与其针锋相对，尤其在面对有争议的问题时；反过来，一个下属要是拥有一贯强硬的形象，那么上司往往也会退让三分。

可能大家会说铁腕上司是常见的，鹰派下属似乎不常见。其实企业中上司被架空的现象并不鲜见，在一些政治组织中尤其如此。

不过，上司和下属之间毕竟有着共同的利益，两败俱伤并不是好的选择。但是，由于上司拥有更多的职权和资源，往往会占据上风，从这点来说，下属不得不采取消极抵抗的策略。同时，做好自己的事情，机会总是留给有准备的人。

春秋航空“卖站票”

——开创自己的蓝海

在如火如荼的商场上，作为在激烈的市场竞争中，谋求生存与发展的企业，如何找到适合自己的生存方式并形成自己的竞争优势，关系着企业的成败。我们来看看中国第一代民营航空春秋航空，是如何通过博弈，开创自己的一片蓝海的。

很多人知道春秋航空，并非乘坐了他的航班，而是因为，他那句“只要政府批准我就敢卖站票”的宣言，这一令舆论哗然的争论，最后虽然不了了之，但却是民营企业春秋航空董事长王正华把公司定位于廉价航空发展的策略。

定位于廉价航空，并非王正华的一拍脑袋，他用了10年时间考察市场学习国外的经验，结合本国航空公司的竞争特点，最后才看准了这一市场。廉价航空自20世

纪 80 年代在美国应运而生，随后即席卷全球航空市场，成为全球航空业中发展最快的一个领域。2010 年之前，廉价航空公司每年的增长速度在 30% 左右，并逐渐把传统的大型航空公司挤出曾给它们带来丰厚垄断利润的短途市场。金融危机之后，这种趋势更加明显，而目前亚洲廉价航空的市场份额还不足 10%！这显然给王正华提供了很大的发展空间。

但是，作为首批上天的中国民营航空公司，一方面是廉价航空的概念被首次引进中国市场，小心谨慎的王正华要不停吆喝推广自己独特的经营模式；另一方面面对受到不少政策照顾的国有公司，又要随时保护自己不被吃掉，春秋航空的前途充满艰难，该怎么做呢？

廉价航空的最大的特色就是低票价，这也是王正华不遗余力推广的。2006 年春秋航空就曾因为售卖 1 元机票被济南市工商局罚款 15 万元，此事最后不了了之，春秋航空却因此而彻底打响名气。

同样在 2009 年底，社会各界再次为王正华喊出“只要政府批准我就敢卖站票”的宣言而哗然。他说，飞机卖站票不是炒作，春秋航空是在很认真地做这个事情。为了卖站票，春秋航空有着具体的设想，比如，在机舱内固定类似酒吧的高脚椅，乘客系着安全带半坐半立，这样可以使飞机座位从 180 个增加到 240 个，比原来增加 1/3 的旅客量，机票也可以在特价的基础上再降 15%。春秋航空还强调，这一切都是建立在安全第一的原则上，甚至为此

还和飞机制造商空客公司进行联系并获得了支持。

但是在中国人将乘坐飞机看作贵族消费的习惯下，这件事情后来也不了了之。看来，第一个吃螃蟹的人，要坚持下去是需要绝对的勇气的。

春秋航空的“空中商城”也曾是大家争议的焦点。而王正华认为，“飞机上卖东西是不得已而为之”，因为低价票使得春秋航空不得不寻找一些弥补成本的措施，春秋航空希望乘客能抱着理解的态度来对此加以接受。这一说法获得了大多数乘客的谅解，众多收费服务项目引起的争议也在减少。

事实上，这些对乘客而言需要反复解释才能接受的举措，在王正华看来却还远远不够——他表示，春秋航空的辅助性收入仅占总收入的6%左右，而在国外，比如马来西亚的亚航，他们的辅助性收入比例达到了15%。王正华觉得自己跟国外相比差距很大，仍需继续努力，最新的消息说，春秋航空正在和房地产商和汽车厂商谈判，借此希望未来能在机舱内卖房子、卖汽车，春秋航空还有意开发座椅后背、机身等位置的广告展位。类似让乘客难以接受的举措可能还会层出不穷，因为春秋航空有一个专门负责对辅助性收入进行研发的部门。

尽管春秋航空以平均95%的上座率成为国内最高客座率的航空公司，但是它的盈利点却不在此。除了辅助性收入之外，更多的靠从成本中“抠”利润。在成本控制上，春秋航空通过网上售票、单一机队等模式，把每一项

支出都“抠”在最基本的投入上。王正华的办公室，“寒酸”的摆设往往会惹得记者们一片惊叹，连国家民航局局长李家祥前来视察时都为之感动。为应对金融危机的冲击，春秋航空成立了6个降成本委员会，公司高层还自动降薪以提升员工的凝聚力，“省掉了1亿出头的成本”。

2009年，对于民营航空公司来说，天空绝对是暗淡的。但春秋航空一系列廉价政策，让他不到年底就高调地宣布赢利过亿元。虽然王正华挑战的是中国人长期的消费习惯——让民众接受吃饭都要付钱的航班，但是正是因为这一领域没有竞争者，春秋航空的定位让自己有了立足之地，这其实也是一种博弈，走前人没有走过的路，没有竞争就是最好的竞争。

子贡之借刀杀人

——相辅相成的“损”与“益”

三十六计中，有一计叫借刀杀人：敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力，以“损”推演。指的是，敌人已经明确了，但是军事上的同盟者，对主战的双方尚持徘徊、观望的态度，主意不明不定。这时候，借用盟友的力量去打击敌人，势必要使盟友受到损失，但盟友的损失正可以换得自己的利益。

借刀杀人，是为了保存自己的实力而巧妙利用矛盾的谋略。此计是根据《周易》六十四卦中《损》卦推演而得，曰：损下益上，其通上行。此卦认为，“损、益”，并不绝对对立，而是相辅相成，充满辩证思想。这种借他人之力攻击我方之敌，我方虽不可避免有小的损失，但可稳操胜券，大大得利。春秋战国时，孔子的弟子子贡，为了救实力弱小的鲁国于危难，就利用了这一招，保存了自

己的实力。

春秋末期，鲁国就曾因不敌齐国，而挑拨能与齐国抗衡的吴国，借吴国之力挫败了齐军。当时，齐简公派国书为大将，兴兵伐鲁。鲁国实力不敌齐国，形势危急。孔子的弟子子贡分析形势，认为唯吴国可与齐国抗衡，可借吴国兵力挫败齐国军队。于是子贡游说齐国大臣田常。

田常当时蓄谋篡位，急欲铲除异己。子贡以“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强”的道理劝田常，大意是：当一个国家的当权者，他所害怕的敌人是在来自内部的争权夺利的话，那么他就应该去攻打强大的国家。因为这样做，就可以使内忧长期在外被强敌围困，而自己在国内专注于治理，最后达到打击对手的目的。此时如果齐国攻打弱小的鲁国，那么田常的异己们很可能会借此壮大自己的势力，因此，齐国应该攻打吴国，借吴国这一强国之手，铲除异己。

田常非常心动，但因齐国已做好攻鲁的部署，此时如果改变既定策略转而攻吴，恐怕师出无名。子贡说：“这事好办。我马上去劝说吴国救鲁伐齐，这不是就有了攻吴的理由了吗?”田常高兴地同意了。

子贡来到吴国，对吴王夫差说：“如果齐国攻下鲁国，势力必然强大，必将伐吴。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，吴国不就可抗衡强大的晋，成就霸业了吗?”接着，子贡又马不停蹄，说服赵国，派兵随吴伐齐，进一步解决了吴王的后顾之忧。

子贡游说完三国成功后，他又想到吴国战胜齐国之后，定会要挟鲁国，鲁国还是不能真正解危。于是他偷偷跑到晋国，向晋定公陈述利害关系：吴国若是战胜了鲁国，必定转而攻晋，争霸中原。他劝晋国加紧备战，以防吴国进犯。

公元前484年，吴王夫差亲自挂帅，率十万精兵及三千越兵攻打齐国，鲁国立即派兵助战。齐军中吴军诱敌之计，陷于重围，齐师大败，齐国只得请罪求和。而吴王夫差，大获全胜之后，骄狂自傲，果然移师攻打晋国。但是，晋国因早有准备，击退了吴军。

子贡充分利用齐、吴、赵、晋四国的矛盾，巧妙周旋，借吴国力量，击败齐国；借晋国之力量，灭了吴国的威风。鲁国虽小有损失，却能从危难中得以解脱。

借刀杀人这样的例子不仅仅是用在军事上、政治上，甚至人们的日常生活中，当自己的利益受到了侵害，人们往往会利用此计，转移矛盾，化解自己的危险。所以，当我们身处困境时，一定要睁大眼睛，洞悉其中利害，看清形势，不要被别人利用，以防把自己陷于不利地位。

李鸿章任职“两广总督”的背后

——君臣博弈之道

古时候的官场，掌权者一言九鼎，若是胆敢反抗，或者表达异议，轻者贬职，重者连身家性命都不保。精通权谋的君王，往往善于利用臣子为自己服务，而深谙此道的臣子，也会不失时机抓住机遇，从而成就自己的事业。这种看不见硝烟的博弈，往往都存在一种互为利用的关系。但如何把握这个度，为我所用，慈禧太后和晚清重臣李鸿章，都可谓个中高手。

晚年的李鸿章，因为赞同、同情维新派的观点、态度为当时执掌政权的慈禧太后所知，因此，戊戌变法后很长一段时间，他并不曾获得重用，不仅如此，年近 80 的他，还被慈禧在隆冬季节变相体罚到山东履勘山东河工。这对嗜权恋栈的李鸿章来说，无疑是个不小的打击。

不过，李鸿章纵有一千个不情愿，对外也说这是朝廷

对自己的信任。私下里，却从不忘记筹备着东山再起，他耐心等待，不断窥测方向，最后果断出击，终于重新被重用。

当时是什么样一种局势呢?

戊戌变法后，慈禧软禁了光绪皇帝，尽管如此，慈禧认为，赞同维新的光绪的存在仍是自己的心腹大患，于是，她打算以“帝病重”之名谋害光绪。但此时正处在“半殖民地”下的中国政权形势，让慈禧没想到各国纷纷表示反对，甚至表示要派医生到宫中查看光绪的病情。全国舆论外加各国华侨纷纷致电，甚至数万人联名，要求确保光绪的平安。于心不甘的慈禧，只好另谋“废掉”光绪之途。重立新皇帝的心没有死，但这事仍要试探外国人的态度。慈禧素来与洋人交恶，无从打探，于是与李鸿章私交不错的荣禄便走访李鸿章，请他帮忙打听。

一般人可能不屑于打听，或者草草答复完事，但李鸿章却看到了东山再起的机会。于是，他不失时机地告诉荣禄：此乃中国内政，先询问外国人态度，有失国体，如果派我到外地当总督，外国使节必来祝贺，这个时候顺便探问，既不声张，也不失国体。李鸿章之所以选择外放当总督，一个重要原因是远离京城，可以避开“废立”这一极为敏感、甚至关乎身家性命的宫廷权力斗争。

按理说，李鸿章因为支持维新派，已不属于“自己人”，这样的人很难再受重用的，但老谋深算的慈禧太后面对权谋术数，一点也不亚于李鸿章。

不久，李鸿章便被任命为两广总督。为什么是“两广总督”呢？这就是慈禧太后的精明之处，她自有自己的打算。

第一，两广紧邻香港，洋商众多，中外业务频繁，不懂洋务者很难在此为官，李鸿章自是最佳人选。

第二，维新派在广州有广泛的支持，而且声势也越来越大，只有李鸿章这样的重臣才能镇得住。

第三，这也是慈禧太后最厉害之处。慈禧知道李鸿章在维新派的存留上与自己立场有异，她要利用他当“两广总督”这个职位，把他拉下水，从而站到自己的阵营中来。只要她下令要求李鸿章镇压维新派，那么李鸿章势必会被推到风口浪尖，既考验了李鸿章，又强迫他成为与自己一样的反维新派者。

果然，就在李鸿章被任命为两广总督的第二天，慈禧便以光绪的名义，诏令各省督抚擒拿康有为和梁启超，其中特别强调沿海一带、海疆各督抚，这显然是说给李鸿章听的。

尽管李鸿章上任后要面对如何处理与维新派的关系，但毕竟他又春风得意、手握重权，达到了自己的目的。

李鸿章与慈禧太后的博弈，是很典型的中国古代君臣之间的博弈。对于掌权者来说，莫过于提拔任用支持自己的能人，从而让他更死心塌地地追随自己；而对臣子来说，莫过于充分展示自己的能力为帝王服务。李鸿章和慈禧太后都深知这一点，于是再次促成了君臣之交。

龚智远骗画

——聪明反被聪明误

很多时候，人们总是自认为自己最聪明，却不知聪明反被聪明误，最终吃亏的却是自己。明朝正德年间的龚智远，就为自以为是的聪明，付出了代价。

话说当年，福建福州府城内朱紫坊有个秀才叫郑堂，他琴棋书画、诗词歌赋样样皆通。某年，他在繁华的鼓楼开了个字画店，几个月下来，生意兴隆。

龚智远见状，很是嫉妒，心生一计。他拿了一幅五代名画家的传世之作《韩熙载夜宴图》前去押当，并承诺到期愿意用近双倍的价格偿还。郑堂知道，此乃价值连城的稀世之宝，因此心中大喜，当场付了 8000 两银子，龚智远则答应到期还 15000 两。

一晃最后期限到了，可是仍不见龚智远前来赎画。郑堂觉察此事异常，便取出那幅画，在放大镜下仔细察看，

大吃一惊——原来是幅赝品。

郑堂被骗去8000两银子的消息，在一夜之间不胫而走，一下子惊动了全城的同行。更让人意外的是，郑堂看起来并不慌张，反倒在自家摆上了10桌酒席，宴请全城士子名流和字画行家前来聚宴。这晚宾客不仅齐全，还多了不少前来看热闹的。大家有的满怀关切，有的抱着吸取教训的心情来，更有的是幸灾乐祸。

郑堂并不介意。酒饮一半，他从内室取出那幅赝品，挂在大厅堂的正中，言语铿锵地说道："今天宴请诸位，一方面是向大家表示郑某立志字画行业，绝不因此罢休的决心；另一层意思是，让我们同行共看假画，认识一下骗子是如何用巧妙的手段以假乱真的。"

众人看完假画后，纷纷说道："郑先生使我们开了眼界，避免以后受骗上当，真是功德无量!"

而意外之举还在后面，郑堂突然取下假画，把它投入火炉，边烧边说道："不能留此假画害人!"郑堂烧画，其气度之恢弘，一夜之间又轰动了整个福州城。

然而就在此事发生的第二天，销声匿迹的龚智远却出现了，他推说因为有事而误了银子的还期。郑堂说："只误三天，无妨，但需加三成利息。"一算，共计本息达15240两银子。

那龚智远早知画已烧了，所以有恃无恐，便答应了下来，并要求以银兑画。郑堂验过银子后，就进内取出一幅画，龚智远心中窃笑，迅速展开一看，不由得两腿一软，

当下瘫倒在地。

这是怎么回事？原来，郑堂在宴席上烧的画，是自己仿造的那一幅。当他发现此画是假时，觉得不应该让骗子就此得逞，应该想办法尽量挽回损失。他灵机一动，就找人抓紧时间依照赝品又仿照了一幅，画好后故意宴请宾客并当场毁画，让龚智远听到风声，从而主动送来本息巨金。

就这样，郑堂不仅没有损失银子，反而小赚了一笔。而龚智远呢，聪明反被聪明误，偷鸡不成反蚀把米。

回到我们今天的现实生活，这样活生生的例子不在少数，究其原因，在于信息的不对称。因为自己总认为别人掌握的信息比自己少，从而低估别人，结果落得自己有苦说不出。

巴黎有个古董收藏家安达列先生下乡搜集古董时，发现一个农夫用一只中世纪时期的古董小碟子给猫喝牛奶。于是，他用重金买下了那只猫，并以猫习惯了用那只碟子吃食为由跟他要那只碟子。

满以为农夫会答应，却不料，农夫告诉他，这只碟子已经帮助他卖了六只猫了，而且它除了能帮助他卖猫之外，还是一只中世纪古董，他怎么会轻易卖出？

就这样，安达列用一大笔钱，却只买回了一只很普通的猫。

古董商误认为农夫不知道碟子的真相，而实际上，他不仅知道碟子是古董，还知道“古董商人”的鬼把戏，

这也是一种信息不对称，这种信息不对称，让自以为聪明的安达列损失了一大笔钱。由此可见，在博弈中，对信息资料的全面掌握，是多么的重要。所谓“知己知彼，百战不殆”。

常常看到商场打折促销，聪明的读者，你不妨开动一下脑筋，把折后的价格与其他商场做个对比，你就不会吃了亏还满是欢喜了。

办公室的智猪博弈

——明确“责权利”

小张和小李都是公司的员工。小张勤奋，工作卖力，于是给人留下了肯干、积极向上的印象，每次的先进总有他的名字。小李属于过一天和尚撞一天钟，于是大家都认为他懒惰、懈怠，这样造成什么结果呢？小张整天忙来忙去，除了干完自己份内的，还得帮着小李，把他拉下的活干了，每天都累得要死，而如果他不这么做，月底活没干完，大家就会认为，作为先进，你那么有能力，怎么能把工作拉下呢？而对于小李，即便他落下了工作，却没有人去责怪，因为大家都认为：他就是这样一个人，我们没有必要去苛求他，甚至还会责怪小张，他为什么不多干些？

而到年终的时候，部门发年终奖，累的要死的小张却和整天游手好闲的小李拿着同样多的奖金，小张不服气，但是在以办公室为单位计发奖金的制度下，小张不得不

吃亏。

这种现象，在博弈论中，有一个通俗的名词："智猪博弈"。他讲的是两头非常聪明的猪，一大一小，共同生活在一个猪圈中。猪圈的一头有猪食槽，另一头安装控制猪食供应的踏板，只要踏一下，猪食槽就会出现 10 个单位的食物，但是谁先踏踏板，谁就首先付出两个单位的食物成本。

如果两头猪一起去踏踏板，然后一起去槽边进食，则大猪因为吃得快可吃下 8 个单位的食物，而小猪只能吃到两个单位的，扣除他们各自的成本，实际可食的，大猪是 6 个，而小猪则为 0。

如果大猪先去踏踏板，小猪在槽边等候，则大猪因为时间的耽搁，只能吃到 6 个单位的食物，扣除其踏踏板的成本，它最终能吃到 4 个，而小猪也是 4 个。

如果小猪去踏踏板，大猪在槽边等候，那么，当小猪赶到槽边的时候，大猪已经吃光了 8 个单位的食物，而小猪不仅什么也吃不到，反而付出了 2 个单位的成本。

如果两只猪都不去踏，则双方只能饿着。

由此可以推断，小猪要想获得好的收益，最好的策略就是无论大猪踏与不踏，他都在槽边等着。这就像文章开头提到的小李，既然部门奖金不会以你工作量的多少而衡量，那么小李的最佳策略就是什么也不做。而小张呢，久而久之，很可能也会像小李一样，变得懒散、懈怠，因为既然干多干少和奖金没有关系，那么我为什么要多干呢?

也许小张和小李之间，可以私下达成一个协议，比如，如果小张帮小李干活的话，年终的时候，小李把自己的一部分奖金用来犒劳小张，但是这种没有约束力的私下协议并不可靠，况且，小李干与不干，奖金都不会少分，他不会有动力去维持这个对自己没有好处的协议，最终吃亏的还会是小张。

其实生活中还有很多这样类似的例子，比如期望别人改革而自己享受改革的成果、小股东自己不监督管理层而从大股东监督中获取好处、大企业进行产品创新而小企业模仿等等，那么如何杜绝这种现象呢？最好的办法是从制度层面对产权进行界定。比如，要想既维护小张工作的积极性，又调动小李工作的动力，公司不妨对各个职位的责权利做明确的分工和界定，并按照工作职责和任务对照考核，奖勤罚懒，让每位职工都为自己的行为承担责任，谁干得多，谁获益就多，干得少的，不仅获益要少，还有可能会得到惩罚。这样，就能调动每个职工的工作积极性，从而激发整个公司的活力。

好风凭借力

——搭便车效应

上篇文章所讲的智猪博弈，其实也是一种搭便车效应。搭便车，有时候对企业或者个人来说，会产生懒惰和懈怠，比如上文讲的小张和小李的故事。在现实生活中，要制定明晰的责权利，加以杜绝。但是，搭便车如果利用好了，你会有适得其反的效果，兵法《三十六计》有云：树上开花，借局布势，力小势大，鸿渐于陆，其羽可用为仪也。这里讲的是，弱小者凭借某种因素，改变外部形态之后，就能像鸿雁的羽毛丰满的翅膀一样。

人们常说，天时地利人和。一个人或者一个企业的成功，有自己努力的因素，即人和，但是，天时和地利也是一个重要的因素。好风凭借力，送我上青云，说的就是这个意思。

20 世纪 50 年代末期，美国的弗雷化妆品公司几乎独

占了黑人化妆品市场。尽管有许多同类厂商与它竞争，但却始终无法撼摇它的霸主地位。这家公司有一名销售员，叫乔治·约翰逊，他自创门户，开始经营起自己的黑人化妆品。很多人都劝他，觉得他是自找苦吃，甚至他的伙伴们，都表示出极大地怀疑。因为，很多比他们实力更强的公司都无法竞争过弗雷，自己靠什么来打拼天下呢？

乔治自有打算，他说：“我们只要从弗雷公司分上一杯羹，就受用不尽啦！所以，在某种程度上，弗雷公司越红火，对我们越有利。”

为什么他如此自信呢？因为他已经找到了宣传自己最有效的途径，即搭弗雷公司的便车。乔治的化妆品生产出来后，他在广告宣传中用了让人过目不忘的广告语：“黑人兄弟们，当你用过弗雷公司的产品化妆后，再擦上一层约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果。”这则广告很快给乔治的公司带来了巨额利润，人们喜欢、青睐它，就像青睐弗雷公司的化妆品一样，这则广告并不像很多一般的广告，通过贬低别人的产品来抬高自己的产品，相反，它貌似非常推崇弗雷公司的产品，而实际上，它却是在借弗雷公司的知名度，推销自己的产品。

就这样，消费者很快就接受和认同了乔治生产的粉质膏，而乔治凭借这一“顺风”，迅速扩大自己的业务，生产出一系列的新产品，几年后，它成了黑人化妆品市场的新霸主。

看起来不可思议吧？其实我们生活中处处都有搭便车

的例子。知名的大商店、大宾馆旁边，常会有许多小的商店、餐馆，为什么这些小餐馆、小商店要紧邻大商店、大宾馆呢？因为大的商店和宾馆常常会投入很多资金用于宣传、促销和推广，以吸引更多的客源和人流，小商店紧邻大商店，这样就可以弥补自身因资金的不足，而没法打广告的劣势，顺手就可以搭上大商店的客源和人流。这样我们就能明白，为什么小酒店要开在大酒店旁边，农家乐要开在风景名胜地，等等。

商战的博弈中如此，其实至于我们个人，也要学会善于搭便车。业成气候人成才，一个人的力量毕竟有限，仅仅依靠自己而不借助外界的力量，是很难成就一番大事业的，这就是为什么现在很多的书籍，作者虽籍籍无名，但是因为推荐的人够牛，于是不出名的作者也开始渐渐红火起来。影视圈中也是如此，有的艺人虽然演技很好，但却老也出不了名，如果这时候有位类似张艺谋、陈凯歌之类的一流导演看上，只要演上一部片子，必火。

当然了，搭便车毕竟是外力，一个人要想真正立足，最终靠的还是自己的实力，没有实力，再好的风，再好的势，也是浮云。

分粥的诀窍

——制度安排

制度安排，看似大事，与平常人无关，其实日常生活中的很多小事，都与之息息相关。利用好了，寺庙中的和尚就能把粥分得又快又均。

话说有一群清苦的和尚，谁都不愿意多做点事情，就连分粥的活，也是大家轮流来做。但是一碗粥毕竟不能满足自己的食欲，于是有人便利用轮值的机会，开始以权谋私了，他总会在自己的碗里多放一些米。久而久之，他胆量越来越大，以致于越到后来的人，粥也越来越稀了。好在风水轮流转，等自己分粥的时候就狠狠的饱餐一顿。但要苦等好长一段时间，才能轮到自己分粥，而平日里就只有喝汤的份了。

于是，有人提议要找个公正的、口碑好的和尚来分粥，大家一致同意了。果然是立竿见影，这个德高望重的

老和尚把粥分得是既快又平均，不偏不向，所有的和尚都非常满意。然而这样的日子却并不长久，很快，有人发现，大家碗中的粥分得不再是那么均匀了，这下大家可不干了。换人！可换谁呢？没有比这位老和尚资格和口碑更好的了，何况即使换了人，又如何能保证他不会变呢？

“我们成立个分粥委员会吧，再成立一个分粥监督委员会!”有人提议道。于是大家分成了两组，第一组是分粥委员会成员，专门负责分粥的工作。第二组是分粥监督委员会，专门检查第一组的工作结果。大家都各自负责，反正集体的眼睛是亮的，一个人的不公正，很快就被其他人给纠正了。监督委员会的更是认真负责，毫不留情，这下大家可放心了。再加上，两组人员定期轮换，那粥分得绝对地公平。但是，问题也随即出现了。中午的粥熬完后，等到大家喝上的时候都快下午了。很明显，时间都耽误在分粥的上了，热气腾腾的粥等喝的时候都凉了。

大家又苦恼了，怎么办啊？这时，有个和尚提出了个建议：大家还是轮流分粥，但作出规定，分粥者必须最后挑，也就是说，他只能得到最后那一份。此时，分粥者要想少吃亏，就必须很认真地把粥分得差不多，因为越是分得均匀，他越能得到与大家差不多的份额。粥分好后，大家按顺序挑选自己认为最合适的那碗，而取粥的顺序也要定期调换。

从此，分粥人就会以最快的速度，最公正的方法把粥分了。因为他非常清楚，哪碗粥最少，哪碗粥就肯定是他

的。分得速度慢了，他也要喝凉粥。这种安排，效果很好，此后便形成制度，固定下来。

小小的分粥，让我们看到了制度安排的重要性。

制度安排，其实是用来规范人行为的必要手段。比如，会计出纳，必须由两人担任，企业的员工再少，会计和出纳也不能合二为一，因为这样便会缺乏监督，时间久了，即使他的觉悟再高，也难免出现像上文中那位德高望重那样的错误，靠觉悟来制约人不实际，制度安排上有漏洞，迟早要出问题。

还有一个经典案例，当年英国政府将流放澳洲的犯人交给往来于澳洲之间的商船来完成，由此经常会发生因商船主或水手虐待犯人，致使大批流放人员死在途中（葬身大海）的事件。后来大英帝国对运送犯人的办法稍加改变，流放人员仍然由往来于澳洲的商船来运送，只是运送犯人的费用要等到犯人送到澳洲后才由政府支付给商船。仅就这样一点小小的“改变”，几乎再也没有犯人于中途死掉的事情发生。

邓小平讲过一句话，一个好的制度可以约束坏人，而一个坏的制度可以使好人变坏。这是为什么呢？因为人的本性是逐利的，即人性有贪婪的弱点，没有完美的人性，但有相对完美的制度。理解了这一点，也许我们就能知道调动单位职工积极性，防止领导滥用职权，防止国有资产流失等，靠的绝对不是大家的觉悟，而是行之有效的制度。

“是的，你是对的”

——不与他人争辩的智慧

著名的人际关系大师卡耐基讲过这样一个他真实经历的事情：

那时，卡耐基还是澳洲飞行家罗斯·史密斯的经纪人。罗斯·史密斯在一战期间，曾作为澳大利亚军人在巴勒斯坦担任飞行员。一战结束宣布和平后没多久，史密斯因为在30天中，绕地球飞行了半圈而轰动了世界。这种壮举还是人类有史以来的第一次，它创造了巨大的轰动效应。澳大利亚政府奖励他50万美元，英国国王封他为爵士，于是有好长一段时间，他成了英国国内最受关注的人物。有一天晚上，卡耐基参加了授予罗斯先生荣誉的一个宴会。坐在他身旁的一位先生给他讲了一个幽默的故事，其中有一句古话：“谋事在人，成事在天。”

说故事的那位先生说，这句话出自《圣经》。卡耐基

知道那句话的来历，而且敢肯定他一定错了。于是，为了显出自己的优越和突出，他毫无顾忌地纠正了他的错误。而那人却坚持己见，拒不承认。

此时，坐在一旁的卡耐基的朋友加蒙，在桌下用脚踢了卡耐基一下，然后说："卡耐基，那是你错了。这位先生是对的，那句话是出自《圣经》。"

卡耐基很不服气，回家路上他对加蒙说："你明明知道那句话是出自莎士比亚的作品，为什么竟然要说是我不对呢?"

"是的，当然你是对的，"他回答说："可是戴尔兄，我相信你应该知道，我们作为一个盛大宴会的客人，为什么一定要找出一个证明来指责人家的错误呢？你这样做会让人家喜欢你、对你产生好感么？你为什么不给他留一点面子呢？他并没有征求你的意见，也不需要你的意见，你又何必去跟他争辩呢？永远不应该与人发生正面冲突。"

"永远不应该与人发生正面冲突"说这句话的人给卡耐基的教训，令他永远都不会忘记。因为他这么做，不仅仅让那个讲故事的人感到不舒服，而且把自己的朋友加蒙也放在一个尴尬的境地。如果自己不去争辩的话，事情会比现在这样要好得多。

那个教训对卡耐基来说极为重要，他原来是个固执的争辩者，从小就喜欢跟兄弟们争辩，进了大学后，他研究逻辑和辩论，经常参加各项辩论比赛。他出生在密苏里，一个以"自我显示"为别名的州，他说他必须显示自己

后来他在纽约教授辩论学，还计划写一部辩论方面的书。

但是，这次事件之后，他开始注意他听过的、参加过和看过数千场的辩论在事后所发生的影响。从中，他得到一个结论，那也是一个真理，就是：天下只有一种方法能得到辩论的最大胜利，那就是——避免辩论，要像避开响尾蛇和地震一样地避免辩论。

十之八九，辩论的双方，在结束辩论之后都会更加坚持他们的见解，而且他们相信自己是绝对正确。

你赢不了辩论。因为你要是真的输了，你就输了；要是你赢了，你还是输了。为什么呢？假定你以辩论胜了对方，把对方的观点指责得体无完肤，可是结果又怎么样呢？你自然很高兴，可是对方如何呢？你使他感觉到自卑，你伤了他的尊严，他对你获得胜利心存怨恨。但与此同时，他口服心不服了吗？不可能。

有人会说，难道我就因此妥协吗？不与他人争辩并不意味着就是妥协了、放弃了。我们应当分清明智的妥协和不明智的妥协。当一件事情无关紧要，不影响你达到自己目标的进程时，这种妥协是明智的，反之，则较为不明智。因此妥协，或者说不与他人争辩，是一种高超的人际交往艺术，也是博弈论中，无形中以退为进的一招。

我们都知道著名的艺术大师米开朗琪罗，当年，他用一块别人认为无法使用的石头雕出了手持弹弓的大卫形象，然而他的赞助人，却认为这件作品虽然了不起，但是它有一个缺陷：鼻子太大了。

米开朗琪罗什么也没有说，开始在鼻子部位轻轻敲打，表面上他在修饰，事实上，他没有改变鼻子的任何地方。几分钟后，他问赞助人怎么样？赞助人说："现在最完美了！"

像米开朗琪罗这样，不与人争辩，而是巧妙把事情做到妥帖，这才是博弈的高手，这才是明智的妥协、明智的退让。如果，他当时与赞助人争辩，那后果又会如何呢？不仅是双方都不愉快，还有可能因此失去这个赞助人。

给他想要的

——唯一影响他人的方法

爱默逊和他的儿子想让一头小牛进入牛棚。爱默逊在后面推，他儿子在前面拉，而那条小牛呢，却是拼命地紧蹬四腿，顽固地不愿离开那片草地。爱默逊和小牛都犯了一个常识性的错误：都各自想着自己的需要。在一旁的爱尔兰女仆看到这个僵持的场面，她虽然不会写书做文章，可是至少在这次，她比爱默逊更懂得牛马牲口的感受和习性，她想到这头小牛所需要的是什么。于是，她一面把她的拇指放进小牛的嘴里，让小牛吮吸着，一面温和地引它进入牛棚。

为什么人们只关注自己的需要呢？那是因为人对自己需要的东西永远都会感兴趣，但是很少想过，别人对此却并不感兴趣。一个人，从它来到这个世界的第一刻起，他的每一个举动都是出自他自己的需要。为什么会有那么多

人捐款？那是因为，你想帮助别人，你认为这是一件美丽、无私、神圣的事情，这是任何金钱都买不到的。当然了，也有人是因为不好意思拒绝或者是不得已而为之。但是，有一点是可以肯定的，那就是，你是为了某种需要而捐款。

因此，世界上唯一能影响他人的方法，就是谈论他的需要并告诉他如何去满足需要。知道了这一点，并且时刻想到这一点，也许，在明天你打算让别人替你做些什么的博弈中，你就先赢了一半。

夏天里，你去钓鱼，你一定会用鱼儿喜欢的虫子作为诱饵，而不是自己喜欢的草莓或者奶油，因为那样，你就钓不到鱼了。如果你不愿意你的孩子吸烟，你不需要教训他，也不要对他讲你想要他怎么做，你只需要对他说，吸烟可能使他不能参加棒球队，或是不能在百米赛跑中获胜。

哈雷·A·欧弗斯特教授在他的名著《影响人类行为》中说："行动是基于我们的基本欲望所产生的……对于未来想要说服别人的人，能给他的最好的建议就是，无论在商业、家庭、学校、还是在政治中，都要先激起对方某种迫切的需要。若能做到这点就可左右逢源，否则会到处碰壁。"

安德鲁·卡耐基出生在一个贫苦的苏格兰家庭。他开始工作时，每小时只有两美分，可是后来他捐赠了3.65亿美元。他早年就已明白影响人的唯一方法，就是懂得关

心对方的需要。他只受过四年的学校教育，可是他学会了如何与人相处。

他的嫂嫂因为她的两个儿子忧急成病，因为他们在耶鲁大学念书，但只忙自己的事，连家信都不写一封回来，也不理会他们母亲着急挂念的信件。

于是，卡耐基同嫂嫂打了一百美元的赌，说他不必请求他们回信，就肯定能得到他们的回信。

他是怎么做的呢？他给两个侄儿写了封闲谈的信，在信的最后说，他给他们每人寄了张五美元的钞票。但是，他却并没把钱装进信封。

回信很快来了，信中写到："多谢亲爱的安德鲁叔叔"，之后是……我想下面的内容你一定明白。

另一个说服人的例子来自俄亥俄州的诺瓦克。有天晚上诺瓦克下班回家后，发现小儿子提姆在客厅的地板上，又哭又叫地打滚。原来提姆第二天就要上幼儿园，可是他不愿意去。要是在平时，斯坦肯定会把提姆赶回房间，命令他最好打定主意去幼儿园，因为他别无选择。但是斯坦那天晚上没有这样做，他觉得要是这样的话，提姆就不会去上幼儿园了。斯坦坐下来想："如果我是提姆，为什么会想去幼儿园呢?"于是他和妻子一起把提姆在幼儿园会乐意做的事情列了张单子，例如用手指画画、唱歌、交新朋友。之后他们开始行动。

"我们所有的人开始在厨房的桌子上用手指画画，我的妻子里奥，我另一个儿子鲍勃，还有我，我们画得很开

心。没过多久，提姆就站在墙角偷看我们，然后请求要参与进来。我说，‘不行不行，你必须先去幼儿园学习用手指画画。’之后我用他能理解的话，为他解释了那张单子上各种有趣的游戏，并告诉他在幼儿园他一定会很开心的。第二天，当我起床时，我以为我是第一个下楼的人，可是没有料到提姆竟然在客厅的椅子上熟睡。我问他为什么要睡在这里，他回答说，‘我等着去上幼儿园，我可不想迟到。’没有过多的讨论或是强迫，我们全家人已经激起了提姆内心强烈的愿望。若非如此，他是不会高高兴兴地去上幼儿园的。”

也许，明天你要劝说某人去做某件事。但是在你尚未开口之前，不妨先问问自己：我如何才能让他心甘情愿地做这件事？这样既可以避免我们冒冒失失地、毫无结果的去对别人谈论我们的愿望，又能帮助我们达到自己的目的，何乐而不为呢？

为田忌喝采

——筹划与安排

在中国战国时期，曾经有过一次流传后世的赛马比赛，相信大家都知道，这就是田忌赛马。田忌赛马是中国历史上有名的揭示如何善用自己的长处去对付对手的短处，从而在竞技中获胜的事例。它说明在已有的条件下，经过筹划、安排，选择一个最好的方案，就会取得最好的效果。可见，筹划安排是十分重要的。

敌我双方交战，要克敌制胜就要在了解双方情况的基础上，做出最优的对付敌人的方法，这就是“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的妙处。

公元前四世纪的中国，处在诸侯割据的状态，历史上称为“战国时期”。在魏国作官的孙膑，因为受到同僚庞涓的迫害，被齐国使臣救出后，来到了齐国。

齐国使臣将他引见给齐国的大将军田忌，田忌向孙膑

请教兵法，孙膑讲了三天三夜，田忌特别佩服，将孙膑待为贵宾，孙膑对田忌也很感激，经常为他献计献策。

赛马是当时最受齐国贵族欢迎的娱乐项目。上至国王，下到大臣，常常以赛马取乐，并以重金赌输赢。田忌多次与国王及其他大臣赌输赢，屡赌屡输。一天他赛马又输了，回家后闷闷不乐。孙膑安慰他说："下次有机会带我到马场看看，也许我能帮你。"

当又一次赛马时，孙膑随田忌来到赛马场，满朝文武官员和城里的平民也都来看热闹。孙膑了解到，大家的马按奔跑的速度分为上中下三等，等次不同装饰不同，各家的马依等次比赛，比赛为三赛二胜制。

孙膑仔细观察后发现，田忌的马和其他人的马相差并不远，只是策略运用不当，以致失败。孙膑告诉田忌："大将军，请放心，我有办法让你获胜。"田忌听后非常高兴，随即以千金作赌注约请国王与他赛马。国王在赛马中从没输过，所以欣然答应了田忌的邀请。

比赛前田忌按照孙膑的主意，用上等马鞍将下等马装饰起来，冒充上等马，与齐王的上等马比赛。比赛开始，只见齐王的好马飞快地冲在前面，而田忌的马远远落在后面，国王得意地开怀大笑。第二场比赛，还是按照孙膑的安排，田忌用自己的上等马与国王的中等马比赛，在一片喝彩中，只见田忌的马竟然冲到齐王的马前面，赢了第二场。关键的第三场，田忌的中等马和国王的下等马比赛，田忌的马又一次冲到国王的马前面，结果二比一，田忌赢

了国王。

从未输过比赛的国王目瞪口呆，他不知道田忌从哪里得到了这么好的赛马。这时田忌告诉齐王，他的胜利并不是因为找到了更好的马，而是用了计策。随后，他将孙膑的计策讲了出来，齐王恍然大悟，立刻把孙膑召入王宫。孙膑告诉齐王，在双方条件相当时，对策得当可以战胜对方，在双方条件相差很远时，对策得当也可将损失减低到最低程度。后来，国王任命孙膑为军师，指挥全国的军队。从此，孙膑协助田忌，改善齐军的作战方法，齐军在与别国军队的战争中因此屡屡取胜。

不同的排列组合得到的是不同的结果，这就告诉我们，思考和处理问题时不应该仅仅把眼光盯在人力物力绝对数量的增减上，还应该从多方面、多角度着眼，精心协调，科学使用现有人力物力，力求达到最佳效果。要促使事物向好的方面变化，不但要注意量的积累，循序渐进，而且还要把握“空间结构形式”的变化，扬长避短，发挥优势，这样才能夺取胜利。

巧治马屁精

——请君入瓮，以牙还牙

大家都听过请君入瓮的故事。

唐朝的武则天，是中国历史上惟一的一位女皇帝。她为了维持自己的统治，采用严刑峻法，消除异己。因此，她手下的一些酷吏，便借机想方设法诬陷自己的政敌，并绞尽脑汁制造酷刑逼供。朝廷上下，笼罩着高压的恐怖气氛。

武则天的两名大臣周兴和来俊臣，是当时有名的酷吏，成千上万的人冤死在他们手下。有一次，周兴被人密告伙同丘神勣谋反。武则天便派来俊臣去审理这宗案件，并且定下期限审出结果。来俊臣和周兴平时关系不错，感到很棘手。他苦思冥想，生出一计。

一天，来俊臣故意请来周兴，两人饮酒聊天。来俊臣装出满脸愁容，对周兴说："唉！最近审问犯人老是没有

结果，请教老兄，不知可有什么新绝招?”周兴一向对刑具很有研究，便很得意地说：“我最近才发明一种新方法，不怕犯人不招。用一个大瓮，四周堆满烧红的炭火，再把犯人放进去。再顽固不化的人，也受不了这个滋味。”

来俊臣听了，便吩咐手下人抬来一个大瓮，照着刚才周兴所说的方法，用炭火把大瓮烧得通红。来俊臣突然站起来，把脸一沉，对周兴说：“有人告你谋反，太后命我来审问你，如果你不老老实实供认的话，那我只好请你进这个大瓮了!”

周兴听了惊恐失色，知道自己在劫难逃，只好俯首认罪。

此后，请君入瓮就成为了一个成语，用来比喻以其人之道，还治其人之身。也是比喻某人用来整治别人的办法，来整治他自己。它揭露了酷吏的残忍，也教会人们一种以牙还牙的斗法，同时告诫人们不要作法自毙。

抗战时期的冯玉祥将军，就巧用请君入瓮，教训了自己看不惯的溜须拍马之人。

冯玉祥从入伍当小兵一直当到国民军总司令。这位平民将军，一生疾恶如仇，爱憎分明。他最恼恨那些溜须拍马的势利之徒。

有一次，冯玉祥参加国民党中央委员会常委会。会上，有个蒋介石的亲信为了拍蒋介石的马屁，提议说，今后不管谁说到“蒋委员长”时，在场的人都要起身立正。这个马屁意见虽然在会上遭到不少人反对，但在表决时，

却居然以过半数而获得了通过。

这下子，可把冯玉祥给气坏了。下午开会，冯玉祥脸绷得紧紧的，毫无笑意。会议一开始，冯玉祥便抢先发言。他走到讲台前，先咳嗽了一声便大声说道：

"诸位！蒋委员长告诉我们！"

说到这里，冯玉祥"啪"地一个立正，停止了讲话。台上台下坐在椅子上的委员们这才想起了上午刚刚通过的那个决议，只得一个个站了起来。

"请坐下！"冯玉祥用手做了个手势，按了按。

等委员们刚刚坐定，冯玉祥又大声说："蒋委员长告诉我们！"又是一个立正。委员们只得又一齐站了起来。冯玉祥就这样一个并不太长的发言中左一个"蒋委员长"，右一个"蒋委员长"，弄得那些马屁精们站起来又坐下，坐下又站起来，反反复复有十多次。一个个上气不接下气，弄得腰酸背痛。

冯玉祥的这一"请君入瓮"法，即你们提出的方案，请你们自己去体验一下，让马屁精们吃尽苦头，却又不好明说，因为这是他们自作自受，冯玉祥不过借此小小戏弄他们一下而已。其实好话人人都爱听，大家也愿意去夸，但是不要乱夸，过分的阿谀奉承，搞不好会弄巧成拙。还是做回自己，遇事多动脑，灵活对待就好。

精明的一次公关

——合作的博弈

在经济社会中，合作博弈是经常出现的情况，可以达到互利互惠的效果，北京长城饭店开业之初善用机会，以让渡给合作方利益，成就了自己的品牌。

长城饭店是中外合资的五星级酒店，在开业伊始，面临的首要问题就是如何招揽顾客。按照通常的做法，就是在中外报刊、电台、电视台做广告，但是这笔费用十分昂贵，而且长城饭店的基本客户来自香港、澳门及海外各国，如果在海外的电台、电视台做广告，那费用更是个无底洞了。而且，这种方式能否真正给自己带来效益，还是个未知数。因为，北京长城饭店一开始也曾在美国的几家报纸上和电视台登过几次广告，价格昂贵但收效并不佳，只好放弃。

1984 年 4 月 26 日到 5 月 1 日，美国总统里根将访问

中国，长城饭店得知这一消息后，立马有了主意：他们要争取到里根总统的接待机会，从而利用里根作为总统的知名度，迈出长城饭店成为世界知名饭店的第一步。

于是，他们以美国驻华使馆为公关的首要对象，三番五次邀请其工作人员来饭店免费参观，并由饭店总经理陪同，征求他们对服务质量的意见和要求，同时多次上门求教。他们的诚意打动了美国驻华使馆人员，当长城饭店以美国投资的一流饭店，应该接待美国的一流新闻代表团为理由，提出全面接待随同里根访问的500人的新闻代表团时，对方爽快答应。而长城饭店对代表团也是有求必应。为了使代表团各新闻机构能够及时把稿件发回国内，长城饭店主动在楼顶上架起了扇形天线，并把客房的高级套房布置成便利发稿的工作间，得到了各国记者的一致好评。

之后，长城饭店又把目标对准了高规格的里根总统的宴会，要争取到这样高规格的宴会是有相当大难度的，因为以往像这样的宴会，都要在人民大会堂或美国大使馆举行，移到其他地方尚无先例，他们决定用事实来说话。于是，长城饭店在向中美两国礼宾司的首脑及有关执行部门的工作人员详细介绍情况、赠送资料的同时，把重点放在了邀请各方首脑及各级负责人到饭店参观考察上，让他们亲眼看一看长城饭店的设施、店容店貌、酒菜质量和服务水平。到场的中美官员在观看了长城饭店的设施之后，被事实说服了，认为长城饭店的设施与服务不仅在中国，即使是在世界上也是一流的，当即拍板，美国官员还主动争

取到了里根总统的同意。

获得承办权之后，与各国媒体的博弈开始了。饭店经理立即与中外各大新闻机构联系，邀请他们到饭店实况转播美国总统的答谢宴会，收费可以优惠，但条件是：在转播时要提到长城饭店。富有经济头脑的各国电视广播公司自然愿意接受这个条件，而且，长城饭店对各电视广播公司的招待相当到位，房间都经过精心布置，食品全部免费，用品全程提供，将富有中国园林特色的“艺亭苑”茶园的六角亭留给 CBS 公司、将中西合壁的顶楼酒吧“凌霄阁”留给 NBC 公司、将古朴典雅的露天花园留给 ABC 公司，分别当成他们播放电视新闻的背景。这样一来，当各国人民观看电视节目的同时，长城饭店的精华部份，呈现在各国公众的眼底。于是，各电视广播公司就不知不觉中当起了代言人，做了免费的广告。

答谢宴会举行的当天，中美首脑、外国驻华使节、中外记者云集长城饭店。当电视上出现长城饭店宴会厅豪华的场面时，观众也看到并听到各国电视台记者和美国三大电视广播公司的节目主持人使用着不同语言异口同声地说：“现在我们是在中国北京的长城饭店转播里根总统访华的答谢宴会……”在频频的举杯中，在摄像机频频的拍摄中，长城饭店的名字一次又一次地通过电波飞向了世界各地，长城饭店的风姿一次又一次地跃入各国观众的眼帘。里根总统的夫人南希回国给长城饭店写信说：“感谢你们周到的服务，使我和我的丈夫在这里度过了一个愉快

的夜晚。”

通过这一成功的博弈，北京长城饭店的名声大振。无数国外访问者、旅游者、经商者慕名而来；美国的珠宝号游艇来签合同了；美国的林德布来德旅游公司来签订合同了；5 家外国航空公司也来签合同了...... 一时间，长城饭店宾客络绎不绝，营业额不断攀升。后来，有 38 个国家的首脑率代表团访问中国时，都在长城饭店举行了答谢宴会，以显示自己像里根总统一样对这次访华的重视。

这场旨在加大树立品牌的公关博弈中，长城饭店以最小的投入却获得最大的品牌效应和潜在的经济效益，成了博弈的赢家。

六尺巷的来源

——“和”的智慧

安徽桐城有个六尺巷，这个看似不起眼的地名，却浸透着“和”的智慧。

那是康熙年间，官居文华殿大学士兼礼部尚书的张英遇到了这样一件事：生活在桐城老家的家人要整修府第，但因宅基地界不清，与邻居屋老吴家出现争执。双方互不相让，闹到官府。家里人写信将此事告诉张英，希望张英利用官威、权势施加影响，打赢官司。

张英得知事情原委，赋诗一首，以诗代信，送回家中，诗云：“千里修书只为墙，让他三尺又何妨。万里长城今犹在，不见当年秦始皇。”家人见书，主动在争执线上退让了三尺，垒建院墙，邻居吴氏见状，也深受感动，退地三尺，建宅置院，于是两家的院墙之间有了一条宽六尺的巷子。

“六尺巷”由此而来。现在“六尺巷”已成为桐城古城的旅游景点，2007 年 4 月，“桐城文庙——六尺巷”还成为国家 3A 级旅游景区。

包容忍让，能做到的人并不是很多，对身居高位，手握重权的人来说更是如此。张英在涉及自己家人切身利益的时候，没有利用手中权势欺压对方，而是以高远的眼光，开阔的心态劝说家人退让为先，从而获得邻居的感动。这种谦让，不仅是种美德，也是人际关系的一种调节器，在博弈论中，我们可以形象地描述为：站到对手身边，把对手变成自己的朋友。毕竟，远亲不如近邻，能处理好自己与周围人的关系，其实也关系着自己过得是否舒坦。

其实人与人相处，难免会发生摩擦，但这种摩擦，故意的并不多，大多产自误会。狭路相逢勇者胜或许能让你在摩擦或争执中占据主导，但也会让你失去很多。如果能巧妙化解这些误会，化干戈为玉帛，这不仅是一种处世智慧，更能让你未来的路走得更宽更远。

六尺巷的故事结局，两家人从此和睦相处，互敬互帮，成了羡煞人的典范。人与人之间相处要学会如此，商战中，我们也要有这样的胸襟和气度。

微软公司的创始人、世界首富比尔·盖茨，是无数年轻人崇拜的偶像，他的成功，有很多方面的原因，但其中不可忽略的一点，就是他的胸襟。

2003 年 12 月，RealNetworks 公司提起针对微软的反

垄断诉讼，指控微软利用其 Windows 操作系统的支配地位，在强迫个人电脑生产商安装 Windows Media Player 的同时，对可能安装的其它同类软件设置了重重障碍，限制 RealNetworks 公司在多媒体软件市场的发展壮大。与此同时，RealNetworks 公司宣称为此而遭受的损失已经超过 10 亿美元，并要求微软支付同等数额的经济赔偿。

这边的官司还处在现在进行时，而那边，RealNetworks 公司的首席执行官拉塞却致电比尔·盖茨，希望得到微软的技术支持，以使自己的音乐文件能够在网络和便携设备上播放。所有的人都认为比尔·盖茨一定会拒绝他。但出人意料的是，比尔·盖茨对他的提议表示欢迎。他通过微软的发言人表示，如果对方真的想要整合文件的话，他将很有兴趣合作。

比尔·盖茨的这个做法，实际上是向 RealNetworks 抛出了橄榄枝。2005 年 10 月，微软与 RealNetworks 公司达成了法律和解协议。根据协议，微软将向 RealNetworks 公司赔偿 7.61 亿美元现金。同时，微软将通过 MSN 推广 RealNetworks 公司的 Rhapsody 音乐服务，Rhapsody 与 Apple 的 iTunes 音乐商店十分类似。此外，作为双方交易的一部分，Real Networks 将不再直接参与欧盟和韩国等世界各地针对微软的反垄断调查。

和解对双方都有利。RealNetworks 公司获得了大量的现金并且摆脱了可能分散注意力且成本高昂的诉讼，微软也多解决了一宗诉讼，而且可能是美国反垄断诉讼

案遗留问题中最大的一宗。和解也有助于改善微软在欧洲的地位。

比尔·盖茨这种不计小节，就事论事的作风，帮助他一次次迈向了新的商业台阶，最终成了全球顶尖级的CEO，这种没有硝烟的博弈，成就了别人，也成就了自己。